

أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة

إعداد

زينب احمد حمدان المشاقبة

المشرف

الدكتور. أيمن أحمد العمري

أستاذ مشارك

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعة الهاشمية

الزرقاء- الأردن

٣٠/اذار/٢٠١٤م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسمة بـ (**أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة**) بتاريخ ٣٠ / ٣ / ٢٠١٤.

أعضاء لجنة المناقشة: **التوقيع**

الدكتور أيمن أحمد العمري ، مشرفاً ....

أستاذ مشارك، إدارة تعليم عالي

الجامعة الهاشمية

الدكتور يزيد عيسى الشورطي ، عضواً ....

أستاذ ، أصول التربية

الجامعة الهاشمية

الدكتور محمود خالد جرادات ، عضواً ....

أستاذ مشارك ، إدارة تربوية

الجامعة الهاشمية

الدكتور محمد عبود حراحشة ، عضواً خارجيا ....

أستاذ مشارك، إدارة تربوية

جامعة آل البيت

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى أحبائي الذين لهم الفضل علي بعد الله عزّوجلّ وخص بالذكر أهلي الكرام الوالد والوالدة والإخوة والأخوات روح قلبي وفرحة عمري الذين دعموني وساعدوني أنار الله طريقهم ، وحفظهم ، ورعاهم ، و إلى صديقاتي العزيزات رفيقات دربي ، حفظهن الله وحماهن ، وكما إهدي جهدي إلى جميع الأقارب الاعزاء، وإلى كلّ من يُحب العلم والمعرفة، و جميع إخواني وأخواتي وزملائي الطلبة في قسم الإدارة التربوية.

شكر وتقدير

اللهّم لك الحمد والشكر أولا وأخرا وظاهراً وباطناً، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضى أحمدك ربي على أن وفقتني لإتمام هذه الدراسة، وأصلّي وأسلم على من بعثه الله متمّما لمكارم الأخلاق ، ورحمة للعالمين نبّينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

إن هذه الدراسة ما كان لها أن تتم إلا بعد توفيق من الله تعالى ثم بتضافر جهود المخلصين، الذين أتقدّم لهم بجزيل الشكر وخالص الدعاء وعظيم الامتنان، وأخص بالذكر سعادة الدكتور أيمن أحمد العمري المشرف على الرسالة والذي استفدت من علمه ووجدت منه كل الدعم والمساندة طيلة فترة الدراسة فجزاه الله خير الجزاء...

وأتقدّم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل الدكتور يزيد الشورطي، والدكتورة رنا صمادي، الذين كان لتوجيهاتهم وإرشاداتهم أكبر الأثر في تنظيم هذه الدراسة.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسيّة في كلية العلوم التربوية في الجامعة الهاشمية.

وأتقدّم بالشكر إلى الأستاذ طلال خريسات الذي قدّم لي الدعم والعون وإلى جميع، الذين تعاونوا معي لهم مني جزيل الشكر وصادق الدعاء، وأسال الله عز وجلّ أن يتقبل مني هذا العمل المتواضع خالصاً لوجهه الكريم...

الباحثة

زينب أحمد حمدان المشاقبة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

فهرس الملاحق

ملخص

أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة

إعداد

زينب أحمد حمدان المشاقبة

المشرف

د. أيمن أحمد العمري

أستاذ مشارك

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة ومستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، وتكونت عينة الدارسة من (٤٠٠) معلماً ومعلمة، منهم (١٨٠) معلم و(٢٢٠) معلمة، يتوزعون على (٢٨) مدرسة منها (١٥) مدرسة إناث و(١٣) مدرسة ذكور. وتم استخدام استبانتين: الأولى لقياس أساليب إدارة الصراع التي يتّبعها مديري مدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة وتكونت من (٤٥) فقرة موزعة على المجالات الخمس الآتية: (أسلوب الاسترضاء، أسلوب التجنّب، أسلوب الهيمنة، أسلوب التعاون، أسلوب التوفيق)، أما الثانية فقد كانت لقياس مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة ،من وجهة نظر المعلمين وتكوّنت من (٧٤) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي (مجال إدارة الموارد البشرية، ومجال إدارة الموارد الماليّة والماديّة، ومجال متابعة تقييم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة، ومجال متابعة تطبيق المناهج، ومجال تنمية ذاته والعاملين معه، ومجال ضبط سلوك الطلاب، ومجال توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة، والمجال الاجتماعي). تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحاسوب الإحصائي (SPSS)؟

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأسلوب الأكثر استخداماً بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين هو أسلوب التعاون حيث جاء بدرجة كبيرة.
- إن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة كان مرتفعاً.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)، بين متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، والتخصّص، والمؤهل العلمي، والخبرة).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)، بين متوسط تقديرات أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، والتخصّص، والمؤهل العلمي، والخبرة).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠١) بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة ومستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين.

وخلُصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- ضرورة اهتمام مديري المدارس الثانوية باستخدام أسلوب "التعاون" كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي بحيث يعمل مديري المدارس بالتعاون مع الهيئة التدريسية والأطراف المعنية لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل الإدارية والتعليمية والتربوية داخل البيئة المدرسية

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- هدف الدراسة وأسئلتها
- أهمية الدراسة
- تعريف المصطلحات
- حدود الدراسة ومحدداتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يعد الصراع ظاهرة طبيعية متواجدة في كافة المجتمعات والمنظّمات والمؤسسات التربوية وغير التربوية، وبما أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش في نظام اجتماعي يتصف بالديمومية والنشاط ويتكون من مجموعة من الأفراد والجماعات مختلفة الأجناس والثقافات والقيم والأفكار، فلا بد أن يحتكّ ويتفاعل ويُكوّن علاقات معهم، وهذه العلاقات والاحتكاكات لا يمكن أن تستمر دون حدوث اختلافات أو نزاعات أو تناقضات في وجهات النظر بينهم، فيجد الإنسان نفسه طرفا في شكل من أشكال الصراع، ويُعد الصراع اليوم من الظواهر السلوكية المعقّدة فلابُد من التكيّف والتعايش معه، وتحويله إلى طاقات إيجابية فعّاله في حياته،

وان الصراع داخل المنظمات يؤثر على سلوك الأفراد والجماعات وعلى أدائهم داخل المنظمة وقد يكون للصراع تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على أداء المنظمة والعاملين وذلك يعتمد على طبيعته ونوعه وكيفية إدارته والتعامل معه، وإن المقدرة على تفعيل الصراع وتحويله بشكل إيجابي يوّلد أداء جيد للمنظمة وللعاملين، ولكن يتضرر أداء المنظمة والعاملين إذا ارتفع الصراع عن الحدّ المطلوب قد يصبح من غير الممكن السيطرة عليه وعدم قدرة المنظمة على التكيّف معه ويُؤدي إلى نتائج ضارة. فيعرف الصراع أنه ظاهرة عملية طبيعية سلوكية تنظيمية مستمرة تنجم عن التفاعل بين الأفراد أو الجماعات (حسين، وحسين ،٢٠٠٧).

ويرى كل من تشيرمرهون وهنت واوسبورن (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000) أن الصراع ظاهرة طبيعية تمثّل اختلاف الأطراف وعدم اتفاقهم على موضوعات جوهرية، أو لوجود تنافر وجداني بينهم. وأشار الطويل (٢٠٠١) أن الصراع حقيقة واقعيّة في كل النظم، ولكنّه ليس

بالضرورة مصطلحاً سلبياً، بل إنه له أحيانا قيمته للنظام، فالصراع قد يعني العنف أوالتدمير أو ضبط غير حضاري للأمور، ولكن من الممكن أن يعني أيضا المغامرة والتجربة المثيرة، والتحديث والتوشيح، والإبداع والنمو والعقلانية الجدلية.

بينما أشار آديمي واديمليموس (Adeyemi,&Ademilua,2012) أن الصراع أمر طبيعي موجوداً في جميع المنظمات الإنسانية، ووصفه بأنه جميع أشكال المعارضة، أوالاختلاف، أو الاحتكاك بين اثنين أو أكثر من الأطراف، وأنها تتجلّى في أشكال المحاججة والمجادلات، والاحتجاجات والتظاهر، والعدوان والسلوكيات المدمّرة. وخلص النملة (٢٠٠٧) أن الصراع ظاهرة اجتماعية نفسية لابّد أن يعيش الانسان هذا الصراع ويواجهة بشكل من الأشكال في جميع الظروف، والصراع ظاهرة اجتماعية طبيعية موجودة في المنظمات على مختلف أنواعها ومنها المدارس بدرجات مختلفة، وتتكرّر بين الأفراد فيما بينهم أو بين الجماعات نتيجة تضارب أهدافهم أو مصالحهم مع أهداف أو طرف آخر، وله أهمية في المؤسسات التربوية تتمثّل في أن المدارس كأنظمة تربوية بحاجة إلى قدر مناسب منه لتجنّب الروتين والركود والجمود.

ويعدّ الصراع التنظيمي داخل المنظمات أمراً طبيعيًا إذا استطاع المدير أن يستثمر نتائجه الإيجابية، والإ أصبح مشكلة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على إدارة المنظمات إلا أن ظاهرة التعامل مع الصراع أصبحت من الأمور التي تأخذ وقتاً ليس بالسهل من وقت المدير فهو بجانب الوظائف الإدارية الأساسيّة التي يتولاّها فإنه أيضا يخصّص جزءا من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي (صحفي،٢٠١١).

ولقد تأثرت الإدارة التربوية كغيرها من العلوم بموضوع الصراع بل وأفردت له من أحد علومها وهو ما يعرف بإسم إدارة الصراع ولقد مرت نظرية الصراع في الفكر الإداري بثلاث مراحل هي:

- المدرسة الكلاسيكية: التي رأت أن الصراع مرض وشيء غير مرغوب فيه وينبغي تجنبه والقضاء عليه بأي وسيلة كانت (المعشر ،٢٠٠٥)
- المدرسة السلوكية: حيث تبنّت هذه المدرسة فكرة أن الصراع أمر حتميّ ومتكرر، وهو أمر سيء في المنظمة، ولابد من الإدارة أن تقوم على حلّه أو التخفيف منه (القرعان، الحراحشة،٢٠١٠).
- المدرسة الحديثة: التي ترى أن الصراع شيء مفيد للمؤسسة على المدى البعيد وأن الصراع يقضي على رتابة الأمور، وهو ضروري لتحريك المنظمة وإثارة نواحي الإبداع لدى أفرادها، وترى أن الصراع يقود إلى التطوير والنمو والتغيير وعدم السكون والجمود والركود، ويجب التشجيع على احداثة في المنظمة (الحريري،٢٠١١).

وتعدّ ظاهرة الصراع في المنظمات التربوية الحديثة من الظواهر الطبيعية والسلوكية المهمة والمعقّدة وشديدة التشابك وهي مشكلة لايمكن للمدير كقائد إداري إهمالها، فالتعامل معها وإدارتها جزء لايتجزأ من عمله الإداري ،كما أن الصراعات من أهم معوّقات العمل لدى المديرين، فإذا لم يتم اختيار الأساليب المناسبة لإدارتها، فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها، بدلا من استثمار هذا الجهد والوقت في أنشطة منتجة، وتشتت جهود العاملين بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف، وتضعف روح الفريق بين العاملين، ومستوى الأداء (مصطفى ٢٠٠٠).

وتُعد إدارة الصراع داخل المدارس من مهام وواجبات مدير المدرسة فلابدّ أن يقف عليها ويقوم بتشخيصها ومعرفة أسبابها، واستخدام الأساليب الأكثر فعاليّة لحلها، كإسلوب التعاون التي أثبت أكثر الدراسات أنه الأسلوب الأفضل في حلّ الصراعات كدراسة (الخالدي،٢٠٠٨)، ودراسة قطن (٢٠٠١) لأن هذا الأسلوب يقف على أسباب الصراع والوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف المتصارعة، وهذا الأسلوب يبث روح التعاون بين الفريق ،ويحفز العاملين في المدرسة على العمل والانجاز، ويرفع من معنوياتهم ، ويحسّن من أداءئهم، وهذا يتوقف على مهارة وقدرة وكفاءة المدير في اختيار الأسلوب الأنسب لإدارة الصراع وتفعيله بشكل يحسّن من العملية التربوية في المدرسة (النملة،٢٠٠٧).

ويواجه مدير المدرسة أثناء قيامه بواجباته وأدواره العديد من المشكلات والصراعات التي قد تكون ناجمة عن نقص في المعلومات، أوقصور في التخطيط، أو نقص في الموارد البشرية أو المادية أوبسبب اختلاف الأدوار والتوقعات، وإن قدرة المدير على إدارة الصراع التنظيمي تعزّز من فاعلية المدرسة وترفع من مستوى أداء المدير، وتؤدي بدورها إلى زيادة القدرة على تحقيق الأهداف المرجّوة، وتحسّن من تحصيل الطلبة، وإنتاجية العاملين، والمناخ التنظيمي في المدرسة (Tabor,2002).

وتعد إدارة الصراع داخل المدارس من إحدى المهارات والكفايات التي يجب أن يحيط بها مدير المدرسة ويتعامل معها بحنكة نظراً لأهميتها في إدارة شؤون الموظفين وخدمة المجتمع المدرسي (النملة،٢٠٠٧). ومما لاشك فيه أن مدير المدرسة يقع على عاتقه مسؤولية الارتقاء بالمنظمة التي تقع تحت إدارته، ومسؤولية الارتقاء بالعملية التربوية، ومن ذلك كيفية مواجهة الصراعات التنظيمية السلبية التي تحدث في المدرسة، وتحويلها إلى صراعات إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يكون الصراع إيجابيا يخدم العملية التعليمية فإن لمدير المدرسة دورا بارزا

في كيفيّة توظيف أساليب إدارة الصراع المختلفة (كالتعاون، والتوفيق، والتنازل، والهيمنة) للتعامل مع المواقف الصراعية المتعددة (البلبيسي،٢٠٠٣).

ولكي يكون بمقدور المدير تحقيق الأهداف المرجوّة، فإن عليه أن يتفهّم الأساليب الحديثة في التعامل مع الصراع التنظيمي، وأن يكون ملماً ومدركاً للنظريات التربوية الحديثة، وأن يستفيد من روح التعاون والثقة التي تسود علاقاته مع العاملين داخل المدرسة، سيّما ونحن نعيش في عالم يموج بالحركة وعدم الثبات، والتسابق نحو المستقبل، عالم يقبل التحدّي والصراع، والقيادة الابداعية ضرورة ملحّة، وسمة يتّ سم بها القائد الناجح للتعامل مع الصراع بطريقة تفاعلية (المومني، ٢٠٠٦).

وكما أن المدرسة من المنظمات والمؤسسات التربوية المهمة التي نسعى دائما إلى تحسينها وتطوير التعليم فيها ورفع من مستواها وذلك من خلال اختيار قادة تربوين أكفّاء يمتلكون صفات القائد الفعّال، قادرين على تسيير العملية التربوية وتحقيق أهدافها، فهي كغيرها من المؤسسات التربوية يحدث داخلها كثير من الصراعات والخلافات التي تتأثر بها سواء على صعيد الفرد او الجماعة وهذه الصراعات قد ينتجة عنهاالعديد من المشاكل التي قد تؤثر على العملية التربوية وعلى أداء العاملين وتحقيق الأهداف المرجوة فلابد من إدارة تلك الصراعات والحد منها ولذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرصيفة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

يعد الصراع ظاهرة طبيعية لكن ان وجود فوق الحدّ المرغوب فيه فهو أمر سيء ويجب القضاء على جميع اشكاله، فالصراع مشكلة إذا لم يُعالج أو يُحل بطريقة مناسبة فهو يسبب التعارض والخلافات في الاهداف والمواقف بين المديرين والمعلمين والعاملين في المدرسة، وهذا قد يؤثر على أداء العاملين داخل المدرسة وعلى المؤسسة وعدم قدرته على الانتاجية وتحقيق الأهداف المرجوّة وبصفة المديرين قادة تربويين والمحرك الرئيسي لهذه المدارس، فمن الضروري أن تتوفر لديهم القدرات والكفايات والمهارات الكافية واللازمة لإدارة الصراع ومعالجته من خلال استخدام أساليب الصراع المناسبة كالتعاون، أو التوافق أو التسوية أو القوة، التي تنعكس على أدائهم الوظيفي والأداء المؤسسي بشكل ايجابي وفعّال ومنظّم، وكما اكدت الدراسات السابقة كدراسة الخالدي (٢٠٠٨)، ودراسة قطن(٢٠٠١)، ودراسة البلبيسي (٢٠٠٣)، بضرورة تطوير القيادات التربوية وإحداث التغيير والتطوير في الأساليب القيادية لإدارة الصراع، من أجل وجود التوافق بين المديرين والمعلمين والذي بدوره يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس، وبناء على ماسبق شعرت الباحثة بوجود الصراعات داخل المدرسة التيُ تعيق العمل التربوي والتي توثر على أداء المدير بصفته قائداً للمدرسة المنوط بمهام وواجبات إدارية وفنيّة فهو المسؤول الأول عن نجاحها وتحقيق أهدافها، لذا فإن مشكلة الدراسة تمثلت في معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة ومستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين.

هدف الدراسة وأسئلتها:

تسعى هذه الدراسة إلى تعرف أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين، من خلال الإجابة عن الاسئلة التالية:

١- ما أساليب ادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين؟

٢- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين؟

٣- هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة باختلاف كل من المتغيرات التالية: الجنس، التخصص، المؤهل العلمي والخبرة؟

٤- هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة باختلاف كل من المتغيرات التالية: الجنس، التخصص، والمؤهل العلمي والخبرة ؟

٥- هل هناك علاقة بين أساليب ادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة، ومستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلّمين؟

أهمية الدراسة:

انطلاقاً من حقيقة أن الصراع أمر طبيعي في أي نظام فلا بد التعامل معه بشكل يتم توظيفه لخدمة وتطوير النظام التربوي وأتت هذه الدراسة لتحثّ مديري المدارس الثانوية على اكتساب القدرات والمهارات اللازمة لتشخيص الصراع واختيار الأسلوب الأمثل للتعامل معه.وتكمن الأهمية كمايلي:

١- أهمية الموضوع الذي تناولته الدراسة المتعلّق بأساليب إدارة الصراع وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلّمين.

٢- يمكن أن يستفيد الإداريون التربويون من نتائج هذه الدراسة من خلال قدرات مديري المدارس الثانوية في مجال إدارة الصراع.

٣- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة للكشف عن أساليب إدارة الصراع لتحسّين الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة.

٤- قد تسهم الدراسه في إثراء الدراسات المرتبطة بأساليب ادارة الصراع.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المصطلحات الآتية:

- **أساليب ادارة الصراع** : هي الطرق والسلوكيات التي تستخدم لمواجهة الصراع ومعالجته وتتألف من مهارات محدّدة يستعملها الفرد لإدارة الصراع ومحاولة الحدّ منه، وهناك عدة أساليب من هذه الأساليب نذكر أسلوب المنافسة، والتنازل، والتعاون، والتجنب، والتسوية، والمجاملة (شلابي،٢٠١١). وتعرّف الباحثة أساليب إدارة الصراع التنظيمي هي الطرق و الوسائل والسلوكيات التي يتبّعها مديري المدارس الثانوية في منطقة الرصيفة لمواجهة الصراع والحدّ منه ،وتوجيه التباين و الخلاف بين الأطراف المتصارعة داخل المدرسة.

- **الأداء الوظيفي:** هو حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معيّن (الصرايرة،٢٠١٠). وتعريف الباحثة الأداء الوظيفي بأنه: بيان أداء مديري المدارس ومدى فعاليتهم وإنجازهم للمهام الإدارية وتنظيمها ومدى قدرتهم على القيادة المدرسية وتسيير شؤونها، وتحديد مستوى أدائهم، والكشف عن نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها ونقاط الضعف لتداركها

وتصحيحها، مما يسهام بنجاح المؤسسة التربوية وتحقيق أهداف النظام التربوي في الاردن من وجهة نظر المعلمين

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي٢٠١٣/٢٠١٤

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على عينة من المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة التابعة لمديرية التربية والتعليم.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

المبحث الأول: إدارة الصراع

المبحث الثاني :- الأداء الوظيفي

ثانيا:- الدراسات السابقة العربية والأجنبية

أ- دراسات تناولت أساليب إدارة الصراع

ب- دراسات تناولت مستوى الأداء الوظيفي

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضا للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة.

أولاً: الأدب النظري:

يتناول هذا الجزء من الدارسة الأدب النظري المتعلق بأساليب إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.

(١) إدارة الصراع:

يعد الصراع ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداها حسب نمط التعامل معها، فالصراع (Conflict) ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء، والصراع أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الافرد كالتعاون والمنافسة والمهادنة والتقليد والمحاكاة ونظرا لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطوير والتغيير، لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، لذا فإن الصراعات غالبا ماترافق التغيّرات الحاصلة في مُجمل العلاقات السائدة داخل المنظمات (حمود،٢٠٠٢).

مفهوم الصراع:

مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية التي تعني التطاحن معا، باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق ،أو التنافر أو التعارض أو الخلاف ،وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها مما يؤدي إلى اثارة الصراع (القحطاني ويونس،٢٠٠١).

والصراع لغة: هو النزاع او الخلاف او الخصام او الشقاق، اما كلمة (Conflict) فتعني العراك او الخصام أي أن الصراع: اشتقاقاً بمعنى التعارض بين مصالح وآراء وخلاف (العميان، ٢٠٠٢).

و الصراع اصطلاحا: هو عملية تفاعل إجتماعي بين طرفين أو اكثر تبدأ عندما يدرك أحد اطرافها أن الطرف الاخر يُعيق أهدافه ، مما يخلق لديه شعورا بالإحباط يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الاخر و بالتالي إلى القيام بسلوك معين (القريوتي،٢٠٠٠، ٢٧٠).

ولقد عّرفه (جواد،٢٠٠٠) الصراع بأنه: حالة من حالات التزايد والتسارع التدريجي في مشاعر اطراف الموقف من موقف منضبط إلى موقف أخر غير منضبط وبعيد عن الحالات الاعتيادية.

ويرى الحمود (٢٠٠٢). أن الصراع هو حالة اضطراب وتعطيل عملية اتخاذ القرار ،بحيث يجد الفرد والجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل لقرار المراد اتخاذه .

وعرف كل من كوك وهانساكر(Cook & Hunsaker, 2001).الصراع أنه عدم اتفاق بين فردين أو أكثر مع إدراكهم بأن لديهم اهتمامات معارضة.

النظريات المفسرة للصراع.

وقد اختلفت وجهات النظر المفسّرة لظهور الصراع سواء على صعيد الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات فبعضهم نادى بضرورية تجنب الصراع واعتباره حالة سلبية يجب القضاء عليها وهذا مايعرف بالنظرة التقليدية للصراع (المعشر، ٢٠٠٥)، ورأى فريق آخر ان الصراع ماهو الإ ظاهرة طبيعية وحتميّة يمكن حدوثها في جميع المنظمات، وجود الصراع لايعني أن يشكّل شيئا مخيفا، قد يشكل قوة وإيجابية في أداء الجماعة وتعرق بالنظرية السلوكية (حمادات،٢٠٠٧)، بينما النظرة التفاعلية للصراع فتؤكد على أن الصراع أمر إيجابي بل يجب العمل على تشجيعه داخل المنظمات على اختلاف أنواعها (القريوتي،٢٠١٠).

مستويات الصراع:

لقد طرح مارش وسيمون (March,Simon) المشار إليهما في (الطويل،٢٠٠١) أربع مستويات للصراع هي: الصراع الفردي (Individual Conflict) و يتكون هذا الصراع عندما لا يتمكن الفرد من مضاهاة البدائل، وهذا يكون أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ قرار ما، ويوضع أمام عدة خيارات، فإذا ما أتيحت لمدير المدرسة على سبيل المثال، فرصة الاختيار بين وظيفتين لهما نفس الميزات. والصراع بين الأفراد اي الصراع المنظمي(Organizational conflict) ويحدث مثل هذا النوع من الصراع عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظرة إزاء مسألة ما ،وهذا النوع من الصراع كثير الحدوث بين القائد التربوي من جهة، وبين أحد المرؤوسين أو مجموعة منهم من جهة اخرى. و الصراع القائم بين النظم أو بين الجماعات (Interorganizational conflict) وهو صراع أي نظام مع أنظمة خارجية عنه. وصراع الاهتمامات (Conflict of Interest) ويعتبر هذا النوع من الصراع أكثر أنواع الصراع شيوعا، لأنه يحدث داخل أي مجال من مجالات الحياة، وقد يكون صراع الاهتمامات إما جوهريا أو واقعيا، ظاهرا أو باطنا ، مُتوقع أو غير مُتوقع، مباشر أو غير مباشر.

أسباب حدوث الصراع :

تشتمل المنظمات التربوية باعتبارها أنظمة اجتماعية على بُعدين أساسييّن هما: البعد المؤسسي ومكوناته، والبعد الشخصي وعناصره، وبتفاعل هذين البعدين قد يحدث عدم اتفاق بين مكونات هذين البعدين مما يؤدي إلى حدوث الصراع (الشريف، وعبدالعليم، ٢٠٠٩).

وأشار كثير من الباحثين في الفكر الاداري أن هناك أسباب كثيرة تؤدي إلى حدوث الصراع داخل المنظمات، ومن هذه الاسباب ما أشار اليها العميان(٢٠٠١) إن أسباب حدوث الصراع يعود إلى أسباب عقلانية وأسباب غير عقلانية.

وتتمثل الاسباب العقلانية في: الصراع الوظيفي الذي يحدث داخل المنظمة مثل التحويل والانتاج والأفراد. الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفردية داخل المنظمة. الصراع الهكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة على نظام المكافأت والمراكز والمكانة والحوافز. أما الاسباب اللاعقلانية: فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية، والاجتماعية للصراع.

ويُرجع فلدمان وارمولد (Felidma & Amold) المشار إليه في (فليه، وعبد المجيد،٢٠٠٥) أسباب الصراع داخل الجماعات إلى سببين رئيسيين:

- ضعف تنسيق العمل بين الجماعات: حيث يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من أهم المصادر الرئيسية للنزاع والصراع التنظيمي، حيث يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الادوار، واذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدّد يحدث الصراع.
- أنظمة الرقابة التنظيمية: تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع الداخلي لجماعات العمل، وتتمثل مشكلات الصراع في أنظمة الرقابة داخل المنظمة في الجوانب التالية: تداخل وتشابك الموارد وقلّتها، وتنافس أنظمة الحوافز، واستخدام المنافسة كوسيلة للتحفيز ،وقد تنجح المنظمة في ذلك وقد تفشل فتؤدي إلى الصراع والخلافات.

أهمية الصراع في المؤسسات التربوية:

للصراع أهمية كبيرة في المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسات التربوية بشكل خاص فإن كثيراً من المدارس بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع، لتجنب الجمود والركود والملل والروتين، والحفاظ على نموها وفعاليتها ، وعلى مدير المدرسة أن لاينظر إلى الصراع على أنه مظهر خاطئ لديه، ولكن عليه أن يفكر فيه على أنه ظاهرة انسانية وحتمية الحدوث وأن المدير الناجح الفعال

هو القادر على إدارة مثل هذه الصراعات لتكون وسيلة للابداع والابتكار وتؤدي إلى مخرجات إيجابية منتجة (قطيشات،٢٠١٠).

وأن هناك نوعين من الصراعات في المدارس لابد من وجودهما مهما اختلفت العوامل وتنوعت البيئات وهما صراع الاراء (الجدال) وصراع المصلحة، فصراع الآراء (الجدل) يعد وسيلة لإشعال شرارة التعلم ،فهو موجود في كل موقف تعليمي أو تنظيمي لأنه يمثل الاختلاف والتعارض في الاراء والافكار، وله دور أساسي في التعلم ، واتخاذ القرارات ،وحل المشكلات، كما أنه قائم بين ما يدركه الفرد وبين المعلومات الجديدة ، ويبدأ المتعلم تصنيف المعلومات الواردة إليه حول موضوعها، وعندما يواجه بآراء وأفكار تخالف آراءه التي كونها ،وتكون لديه حالة من عدم الاتزان، فينشا لديه صراع مفاهيمي وهذا الصراع يدفعه للبحث النشط عن معلومات، والدخول في خبرات جديدة والتخلص من حالة الشك ومن ثم تكون لدى المتعلم معرفة أفضل نتيجة لمحاولته تقبل وجهات نظر الاخرين المخالفة لوجهة نظره. أما صراع المنفعة فيحدث بين أفراد المدرسة بشكل مستمر ،لكل منهم أهدافاً ومصالح تختلف وتصطدم مع أهداف ومصالح الاخرين وهذ النوع لايمكن إلغاؤه داخل المدرسة، وله نتائج مهمّة للعملية التربوية حيث يساعد على إجراء تغيرات أساسية في المدرسة وتطويرها وإبراز المشكلات الموجودة فيها والوصول إلى حلول مناسبة لها (النملة،٢٠٠٧).

وعليه فالصراع في المدرسة ليس أمراً سلبيا، يُعيب المدرسة، أو يقلّل من شأنها ،وليس دليلاً على ضعف الإدارة طالما أنه في الحدود الطبيعية، بل على العكس من ذلك فعدم وجود الصراع يشير إلى رتابة أو خلل ما في المدرسة، بإعتبار أن الصراع ملازم للحياة البشرية المتغيرة والمستجدة بستمرار (Seyfarth,1999). ولكن إن وجد الصراع بشدّة عاليا يعد عاملا مؤثراً في تدنّي مستوى الأداء الوظيفي ويصبح من الصراعات غير الوظيفية التي تصيب المنظمة بالتشويش وعدم

التعاون بين أفرادها (Robbins, 2000). اذاً وجود الصراع في المدارس مهم ولكن في الحدّ المرغوب فيه من أجل التكيف و استمرارها وبقائها وعدم حدوث الركود والجمود فيها.

مفهوم إدارة الصراع:

لقد اختلفت وتعدّدت المفاهيم في إدارة الصراع حيث وضحها مورس(Morris,1996) بأنهاعملية تهدف إلى تجنب الصراع الضار في المنظمة. ويرى المعشر(٢٠٠٥) إدارة الصراع بأنها العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أبعاده واما هانسون (Hanson,1996) فيعرّف إدارة الصراع بأنها :عملية إزالة الحدود المعرفية لأحداث التوافق بين أفراد المنظمات.

إدارة الصراع التنظيمي في المدارس

تعد إدارة الصراع من أهم كفايات القائد التربوي ،ذلك أن الصراع موجود في المؤسسات التربوية بأشكال مختلفة وبمستويات متفاوتة من القوة ،ويرى الكثير من واضعي نظريات التنظيم، أن وجود قدر معتدل منه في أية مؤسسة يحقق لها أعلى مستوى من الفعالية إذا تمت إدارته بشكل جيد (الحريري،٢٠١١).

وكما هو معروف أن النظام التربوي يشتمل على أدوار معينة تختصّ بتوقعات سلوكية محددة، وهنا مايسمى بالبعد المؤسسي للنظام التربوي، لكن هذه الادوار يشغلها أفراد لهم طرقهم الخاصة في ترتيب حاجاتهم، وكذلك لهم سمات شخصية تميزهم عن غيرهم، وهذا ما يسمى بالبعد الفردي للنظام التربوي، وأنه من مسؤولية جماعة العمل في المؤسسات التربوية أن تبحث عن التقنية المناسبة التي يمكن أن يتم خلالها تكييف وتطويع توقعات المؤسسة وحجات الأفراد لكي تلتقي معا، وتتفاعل بطريقة إيجابية بعيدة عن الجوانب السلبية للصراع، والصراع المدرسي عبارة

عن الظرف أوالمجال الذي يحدث فيه تعارض لمطالب واهتمامات وأهداف كل من التلاميذ والمعلمين والموظفين والإدارين في المدرسة (حسين، وحسين،٢٠٠٧).

أساليب إدارة الصراع التنظيمي

مفهوم أساليب إدارة الصراع: هي الطرق والسلوكيات التي تستخدم لمواجهة الصراع ومعالجته وتتألف من مهارات محدّدة يستعملها الفرد لإدارة الصراع ومحاولة الحد منه وهناك عدة أساليب من هذه الأساليب نذكر أسلوب المنافسة، والتنازل، والتعاون، والتجنب، والتسوية، والمجاملة ، (شلابي،٢٠١١).

وتعرف أساليب إدارة الصراع بإنها الأساليب السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء على الصراع إلى الحد المرغوب فيه، والمنبثق عن بعدين يحدّدان توجه سلوك المدير أثناء إدارته للصراع هما: بُعد الاهتمام بالذات وبُعد الاهتمام بالاخرين أو الاثنين معا (Rahim,2001).

وعرفها وشاحي (٢٠٠٢) المشار إليه في (قطيشات،٢٠١٠) بأنها الأساليب والطرق المفضلة التي يستخدمها الفرد في مواجهة الصراع وتدّبره ، وتوصف من خلال بعدين هما ، بعد الحزم الذي يمثل مدى محاولة الفرد إرضاء اهتماماته الخاصة، والثاني هو بعد التعاون الذي يمثّل مدى محاولة الفرد إرضاء اهتمامات الاخرين.

ومن خلال استقراء الأدبيات والدرسات والبحوث التي تناولت إدارة الصراع لقد طوّر الباحثون في مجال الصراع التنظيمي العديد من الأسس النظرية للتعامل مع الصراع وإدارته ،واقترحوا عدة أساليب ليتمكن القائد التربوي أو الإداري من إدارة الصراع في مؤسسته وفق أسس علمية مدروسة بدلاً من العشوائية وذلك بغرض تحقيق نتائج إيجابية تؤدي إلى التطوير والتوافق داخل المؤسسة التربوية وخارجها (المومني ،٢٠٠٦).

وفيما يلي نتناول هذه الأساليب:

- **أسلوب التعاون:** يتّصف هذا الأسلوب بأهتمام متدن بالنفس واهتمام كبير بالآخرين ، ويقوم المدير من خلال هذا الأسلوب بالتعاون مع العاملين في المدرسة بدارسة أسباب الصراع ،وتحديده وتبادل المعلومات وبحث الاختلافات بينهما، ومعرفة المصالح المشتركة والتركيز عليها للوصول إلى حل فعّال ومقبول لدى الطرفين، وأسلوب التعاون مرتبطة بحل المشكلات والتي تؤدي إلى حلول خلاّقه، إذ لايوجد افتراض في هذا الأسلوب بأن أحد الأطراف سوف يخسر نتجة مكسب الآخر، وإنما يكون الافتراض أن التعاون على حلّ الصراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل للأطراف المختلفة وأن التركيز ينصبّ في هذا الإسلوب على الأهداف المشتركة وفهم وجهات نظر الاخرين، وهنا يضحّي المدير باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الاخرين وتحقيق رغباتهم.

- **أسلوب التوفق:** يعكس هذا الاسلوب درجة سعي مدير المدرسة الثانوية في إدارته للصراعات من أجل التوصل إلى حل وسط للصراع، ويعبر هذا الأسلوب عن اهتمام متوسط بالذات وبالآخرين إذ يتضمن مبدأ الأخذ والعطاء للوصول إلى حلّ وسط، فالمدير يتنازل عن بعض اهتماماته ويتنازل الطرف الآخر عن اهتماماته من أجل الوصل إلى حل وسط يحقق الرضا الجزئي للجميع بحيث لايكون هناك طرف رابح وآخر خاسر.

- **أسلوب التجنّب:** يعكس هذا الأسلوب الانسحاب أو الهروب من الصراع على أمل أن هذا التجاهل يمكن أن يُسهام في حل الصراع أو تأجيل الموجهة إلى ظرف اخر موات، او حتى تهدئة الأمور، او لإحساس المدير بأن أطراف الصراع قادرة على حل المشكلات القائمة بينها، وبما أن المدير يستخدم هذا الأسلوب لايهتم لتشخيص الصراع ولمعرفة أسبابه ومصادره فانه من المحتمل أن يستمر الصراع أو يسير نحو الأسوأ (زايد،١٩٩٥).

- **أسلوب المنافسة:** يعكس هذا الإسلوب درجة استخدام مدير المدرسة الثانوية في الاردن لسلطته ونفوذه وقوة مركزه في إدارة الصراعات ويعبّر أسلوب المنافسة عن اهتمام كبير بالذات وقليل بالآخرين، إذ يهتّم المدير بتلبية حاجاته الذاتية ولو على حساب حاجات الآخرين واهتماماتهم ،كما أن المدير في استخدام هذا السلوب لا يبحث مسببيات الصراع ومصادره بقدر ما يركّز على إنهاء الصراع آخاذاً في الإعتبار مصالح الإدارة بدرجة الاولى، وإجبار الآخرين على قبول الحلّ الذي يُعتبر مناسبة ويخلق هذا الإسلوب موقفًا به طرف رابح وآخر خاسر، أُجبر على الخضوع لسلطة أقوى، فهذا الإسلوب لا يحلّ الصراع على الأغلب ،وإنما يجعله كاملاً وقد يعود مرة أخرى بصورة أشدّ خطورة.

- **أسلوب الاسترضاء:** يُعبر هذا الأسلوب عن اهتمام منخفض وقليل بالذّات واهتمام كبير بالآخرين، ويعكس هذا الاسلوب سعي مدير المدرسة الثانوية لاسترضاء الاخرين من خلال تحقيق حاجاتهم ،ولو على حساب حاجاته وهتماماته للابقاء على العلاقات الجيدة بينه و بينهم ،فالمدير يهتم برضاء الطرف الاخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع (مصطفى،٢٠٠٠).

نموذج رحيم (Rahim, 2001) وضع خمس أساليب لإدارة الصراع وهي:

التكامل Integrating: يشير هذا الأسلوب إلى اهتمام كبير بالنفس وبالاخرين ،حيث التعاون المشترك بين أطراف الصراع، والانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات، ومواجهة الصراع بالاتصال المفتوح، وتوضيح سوء الفهم لموضوع الصراع.

الإرضاء Obliging : ويشير هذا الأسلوب إلى اهتمام منخفض بالنفس ،واهتمام كبير بالأخرين ،ويمكن استخدام هذا الأسلوب عندما يكون أحد الأطراف راغبا في التخلي عن شيء على امل الحصول على شيء اخر في المقابل من الطرف الاخر.

الهيمنة Dominating : ويشير هذا الأسلوب إلى الاهتمام العالي بالنفس والاهتمام المنخفض بالآخرين، حيث يقوم الإداري باستخدام القوة لتحقيق مكاسبه وأهدافه الشخصية ،مع إهماله لحاجات الأفراد الاخرين ومحاولته إخضاعهم له، ويحدّد هذا الأسلوب من الإبداع في العمل.

التجنب Avoiding : ويبدو في هذا الأسلوب الاهتمام قليل بالنفس وبالاخرين، ولهذا الأسلوب ارتباط بالانسحاب والتهرّب من المسؤولية، ويُخفق الشخص المتجنُب في إشباع حاجاته الشخصية فضلاً عن حاجات الطرف الآخر، وهذا الأسلوب يكون مفيدا عندما يكون الموضوع بسيطا.

التسوية Compromising: ويلفت هذا الأسلوب النظر إلى الاهتمام المتوسط بالنفس وبالاخرين، وهي مقرونة بمبدأ الأخذ والعطاء، وبموجب هذا الأسلوب يتخلّى كلا الطرفين عن شيء ما بُغية الوصول إلى قرار مقبول.

كما قدّمت ماري باركر فوليت(Mary Parker Follet) المشار إليه في (المومني،٢٠٠٦)عرضاً لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تمثلت في :

١- اسخدام القوة Force or Domination وهي سيادة أو تغليب طرف في الصراع على طرف آخر.

٢- الحل الوسط ComprDomise وفيه يتدخّل طرف ثالث يقوم بدور الحكم للتفاوض والفصل والوصول إلى الحل الوسط .

٣- التنسيق والتكامل Coordination and Integration ،وبموجبها يتعاون أطراف الصراع معا للوصول إلى حلول مبتكرة ترضي جميع الأطراف.

وذكر عبد الباقي (٢٠٠١) عدة أساليب لإدارة الصراع في المنظمات:

١– استخدام وسائل السلطة الرسمية الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معيّنة، ولكن لايُنصح باستخدام هذه الوسائل لأنها حلول وقتيُة ولا تعالج الأسباب التي أدت إلى الصراع .

٢- استخدام، أسلوب المهادئة، وذلك عن طريق مواجهة الشدّ باللين، وخلق جو من الهدوء ولكنّ هذا الاسلوب لا يحلّ الصراع بشكل نهائي ،حيث تظل الأسباب كامنة

٣- استخدام الحل الوسط وذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبه.

٤- استخدام وسيط أو طرف ثالث مُحايد، يملك القدرة على التوفيق بين الطرفين

٥- استخدام أسلوب حل المشكلات، وذلك بالدخول في حوار صريح ومباشر بين الطرفين من خلال استعراض المشكلة وبدائل الحلول ،والتوصل إلى الحل الأمثل

ويحدّد نموذج توماس وكليمان (Thomas&Kilmann) المشار إليه في (قطيشات،٢٠٠٧) خمسة أساليب لإدارة الصراع منها:

- **أسلوب الاسترضاء Accomodative** : يتصف هذا الاسلوب بأهتمام متدن بالنفس واهتمام كبير بالاخرين، في هذا الأسلوب يضحّي المدير باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الاخرين وتحقيق رغباتهم.

- **أسلوب التجنب Avoidant** : يتصف هذا الأسلوب بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية ، ولهذا الأسلوب ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع ،وهذا لايعنى غياب الصراع وإنما يبقى كامنا وقد يظهر بصورة أشد خطورة .

- **أسلوب التوفيق Compomise** : إنه أسلوب يتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وتضمن هذه الأسلوب مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتخلّى كل من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط يُرضى الطرفين.

- **أسلوب التعاون Collaborative** : يتمّيز هذا الأسلوب بالذاتية والتعاون بدرجة عالية وتقود إلى مجهودات تُرضي الطرفين المتصارعين من خلال حل مشترك فهذا الإسلوب مرتبط بإسلوب حل المشكلات الذي يؤدي إلى حلول خلاقّة.

إستراتيجيات حل الصراع :

إن الإستراتيجيات في الإطار العام والمدخل الشامل للمعالجة التي من خلالها يمكن تحديد المسالك والوسائل التي تعتمد في جسم المشاكل والمنازعات، وهي الآتي كما يذكرها (العبيدي، ٢٠٠٨):

- **استراتيجية الخسارة – الخسارة:** تستعمل أساليب معينة ومنها التجنب أو التهدئة أو الخسارة في معالجة الصراعات ولكن في هذه الحالة سيكون هناك طرفين خاسرين لذلك فإن هذا النوع من الاستراتيجيات غير مرغوب فيها كثيراً لعدم إمكانية حصر الصراع.
- **استراتيجية الخسارة – الفوز:** ان أساليب المساومة والمفاوضة والتسوية واهمال الصراع أو الهروب منه هي من الاساليب غير الفعالة إذ أن قمع العمل يؤدي إلى حركة ارتجاعية مكلفة وإن أية محاولة لمعالجة الصراع ستكون غير واقعية وذلك من خلال الإعادة إلى الوراء وإنكار الحقوق المعترف بشرعيتها، إن هذه الاستراتيجية والأساليب المعتمدة فيها غالبا ماتؤدي إلى أن تصبح الصراعات أسوء بمرور الزمن إذ أن أحد طرفي الصراع سيكون فائزا والآخر خاسراً . وتعد نتائج هذه الاستراتيجية واحدة من أهمّ المشاكل التي تسبب في تبديد الأموال والجهود قياسا بالمشاكل التنظمية الأخرى مع شيوع استعمال هذا النوع من الأساليب.
- **أما استراتيجية الفوز– الفوز** فيتم بموجبها استعمال أساليب المجابهة والحل العلمي المتكامل للمشاكل وعدم إهماله، وتُعد من أفضل الاستراتيجيات إذ أنها تتيح أو تنتج حلول مُرضية للجميع لحسمها بأسلوب مناسب وباستعمال الشكل الاكثر فاعلية ونضجاً للمنظمة من دون إزالة الخلافات التي أدت إلى الصراع وبموجب هذه الاستراتيجية يحصل كل طرف في الصراع على شي مما لايترك مبررا.

ويرى الحربي(٢٠٠٦) من أساليب إدارة الصراع في المدارس هي:

- أسلوب السيطرة (الهيمنة) ويعني تغّلب أحد الأطراف على الطرف الآخر، وإنهاء الصراع وعادة تلعب السيطرة والقوة دوراً في هذا الأسلوب، فالمدير هو المتحكم الرئيسي في المصادر التنظيمية المسببة للصراع، وهو الذي يستطيع أن يجعل من الصراع قوة بنّاءة وعنصر من عناصر التغيير في المدرسة.
- أسلوب التوافق: يُعتبر التوافق من أحسن الأساليب لحلّ الصراعات في المدارس، لأنه يعمل على التوفيق بين التناقضات المختلفة التي لا يضحي فيها أي من المعلمين والأدارين داخل المدرسة.
- أسلوب التسامح ويظهر هذا الأسلوب عندما يكون أحد الطرفين عنده اهتمام منخفض بالذات واهتمام كبير بالآخرين.
- أسلوب الحلّ الوسط: ويعني الاتفاق بين جوانب الصراع عن طريق تنازل كل جانب للجانب الآخر عن طلباته أو يتنازل كل منهما عن جزء من هذه المتطلّبات في سبيل الوصول إلى حل وسط بين الجانبين، كما يتم تحديد أوجه الإختلاف بين وجهات النظر بين المديرين والمعلمين ،والعمل على تقريب وجهات النظر فيما بينهم.

أسلوب حل المشكلات: يُعدّ هذا الأسلوب أحد تقنيات وأساليب حل الصراع داخل المدارس، لأن حل المشكلات يهدف إلى خفض الصراع من خلال المقابلات واللقاءات المباشرة بين أطرف الصراع وجها لوجه، والهدف من هذه المقابلة هو تحديد وحل المشكلة، وتعتبر هذه الطريقة من أنجح الحلول للقضاء على حالات الصراع المعقّدة بين المعلمين والإداريين، أو بين المعلمين بعضهم البعض، أو المعلمين والإداريين والتلاميذ.

(٢) الأداء الوظيفي:

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكّرين في حقل الإدارة وذلك لأن العنصر البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدّالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وان نجاح المؤسسات يعتمد على أداء ألعاملين فيها (شامي، ٢٠١٠).

مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء لغة: يشير المعنى اللغوي للفعل، أدى إلى معنى مشى مشيا ليس بالسريع ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه أوصله إليه (الجهني،٢٠٠٩).

اما اصطلاحا لقد تعدّدت المفاهيم والتعريفات في الأداء الوظيفي حسب المدارس الإدارية وسوف نورد بعضا منها: فيعرف مفهوم الأداء الوظيفي على أنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يُشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان،٢٠٠٤). واشار عبد المحسن (٢٠٠٣) أن الأداء الوظيفي هو: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

ويرى عاشور (٢٠٠٥) أن الأداء الوظيفي هو قيام الافرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكّون منها عمله، ويمكننا أن نميّز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يُقاس أداء الفرد عليه ،وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعيّة الجهد ونمط الأداء، (نعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، اما نوعية الجهد فتعنى درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدّي بها الفرد عمله.

ويعرف الأداء الوظيفي: هو كل النشطات التي يؤديها الفرد المشارك في موقف ما وتساعده في التأثير في الأفراد أو المشاركين الاخرين (الخزاعلة،٢٠٠٩). وقد بين تومي (Tomy,2008) أن الأداء الوظيفي هو قيام الشخص بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مع مراعاة الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت.

ومن خلال التعاريف السابقة يتّضح أن مفهوم الأداء الوظيفي متعلّق بسلوك وأنه حصيلة جهد ونشاط مقصود وإنجاز في العمل، ومن خلال التعاريف نرى كذلك الكثير من العوامل المؤثرة في الأداء، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن هذه السيطرة، وتبرز أهمية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص وهي:

١- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

٢- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدّمه من فرص عمل ممتعة.

٣- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (الصرايرة ،٢٠١٠) .

وتعريف الباحثة الأداء الوظيفي بأنه: بيان أداء مديري المدارس ومدى فعاليتهم وإنجازهم للمهام الإدارية وتنظيمها ومدى قدرتهم على القيادة المدرسية وتسيير شؤونها ،وتحديد مستوى أدائهم، والكشف عن نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها ونقاط الضعف لتداركها وتصحيحها، مما يسهام بنجاح المؤسسة التربوية وتحقيق أهداف النظام التربوي في الاردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وتم قياس الأداء الوظيفي في الدراسة الحالية من خلال مجالات الأداء الثمانية وهي: إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة، إدارة الموارد المالية، ومتابعة تقيّيم الفعاليات الفنية والإدارية، ومتابعة تطبيق المناهج، وتنمية ذاته والعاملين معه مهنيا، وضبط سلوك الطلاب وإدارته، وتوفير بيئة صحيّة وآمنة للطلبة، والعلاقة بالمجتمع المحلي.

أهمية الأداء الوظيفي:

يحتلّ الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على مستوى الفرد والمنظمة، ذلك ان المنظمة تكون اكثر استقرارا وأطول بقاءاً حين يكون أداء العامليين أداءاً متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة مايفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لأُيعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الروساء والقادة ايضا وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم مرحلة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها(الهيتي، ٢٠٠٠).

متطلبات الأداء الوظيفي:

لنجاح أداء المنظمة وزيادة فعاليتة فلابد من مراعاة المتطلبات الآتية:

١- تحديد أهداف المنظمة: فلكل منطمة هدف رئيسي ومجموعة من الأهداف الفرعية يجب تحديدها بدقة ومن التي نسعى إلى تحقيقها، ومن ثم فإن ذلك يعد مؤشرا على فاعلية الأداء.

٢- المعرفة بقيم المنظمة: إن معرفة الإدارة والعاملين بقيم المنظمة ومكوناتها وأخذها بالحسبان في مراحل التخطيط والتنفيذ والتصميم يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء وفاعليته.

٣- تعدد مكوّنات المنظمة: وتشمل المكونات الداخلية المتمثّلة بإدارة المنظمة والعاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، والمكوّنات الخارجية والمشتملة على البيئة المحيطة، والمجتمع

المحلي، والمنظمات والتي بدورها تؤثر وتتأثر بها، وتستطيع المنظمة أن تحسّن من مستوى أداء العاملين فيها من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم وتنميتها وتعديل السلوكيات السلبية (الغيث،١٩٩٠).

لقد حضيت الإدارة المدرسية أهتمام كبير من الباحثين في الفكر التربوي والدراسات التربوية، لما لها من دور مهم في إنجاح العملية التعليمية /التعلمية، فمدير المدرسة هو المسؤول عن قيادة جميع الأفراد والجهود التي يعايشها ضمن إطار عمله لتحقيق الغايات المنشودة وهو المسؤول عن سير الاعمال في المدرسة من حيث فعاليتها ونشاطاتها وتقدمها، وهذا يحتاج إلى إدارة مدرسية على قدر عال من الكفاءة والإعداد والمسؤولية والخبرة، وأصبح على عاتق مدير المدرسة مسؤولية كبيرة وواجبات معقّدة للتفاعل مع الفئات التي يتكون منها مجتمع المدرسة من المدرسين والتلاميذ والعاملين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي (الخواجا، ٢٠٠٤). فالمدرسة تتطلب من المدي رجهدا إضافيّا كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال التخطيط للأهداف ووضعها، أوتحديد الإجراءت المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة، داخل المدرسة وخارجها، كل هذا بهدف الارتقاء بالمؤسسة التربوية التي يرأسها مدير المدرسة ويؤثر في كافة العاملين فيها، ونظراً لاهميّة المدرسة في حياة المجتمع ودورها في صنع الاجيال فإن ذلك يحتاج إلى قادة تربوين ذو كفاءة عالية قادرين على إدارتها وتطويرها وتحقيق أهدافها والحفاظ عليها(المومني،٢٠٠٨).

تصنيف المهارات اللازمة للأداء الوظيفي لمدير المدرسة:

لكي يؤدي مدير المدرسة عمله ويحسن من أداءه ويرفع من مستواه ، يتطلّب منه أن تتوفر فيه مهارات قيادية تساعده على ممارسة عمله بشكل أفضل، واتفق اغلب الباحثين في علم الإدارة التربوية أن المهارات الواجب توفرها في المدير هي:

المهارات الذاتية Individual /personal skills : وتتضمن هذه المهارة السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبأدرة والابتكار، حيث أن طبيعة العمل المؤسسي تستوجب من مدير المدرسة الفعال أن يتوفر لديه عنصر الاحساس بالمسؤولية ،وقوة الإدارة ،والثقة بالنفس،وأن يكون ذا صحة جيدة، والقدرة على التحّمل كي يشجع الحيوية والنشاط في المرؤوسين، وأن يكون قادراً على ضبط النفس فلايغضب بسرعة، يكون صابرا يدرس الأمور بدقة وعناية قبل ان يصدر الاحكام (عايد،٢٠٠٦) .

المهارات الفنية (الشخصية) Technical Skills: وهي المهارات الناجمة عن امتلاك المدير للمعارف والخبرة المكتسبة في مجال اختصاصه، التي تعكس قابليته على أداء المهمات ببراعة والتميز فيها وتشتمل هذه المهارات على المعرفه التخصّصية والمعلومات ذات العلاقة بالعمل اضافة إلى إمكانات التعامل مع التقنيات المطلوبة لإنجازه بالشكل الصحيح من خلال الاستعانة بتطبيق طرائق متنوعة في معالجة مشاكل العمل وتطوير الأداء (النعيمي، ٢٠٠٨).

المهارات الانسانية Human Skills: تتعلق هذه المهارة بالطريقة التي يستطيع بها مدير المدرسة التعامل بالنجاح مع الآخرين وأن يجذبهم إليه،ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارة الانسانية مدى كفاءة المدير في التعرف على متطلبات العمل مع الأفراد والجماعات، وتعامل مع الحسن والجيد مع الاخرين،وكسب ثقتهم ومحبتهم ورفع روحهم المعنوية فالمدير الناجح يجب ان تتوفر فيه مثل هذه المهارة من أجل نجاح عمله (الفاضل،٢٠١٠).

المهارات التفاعلية (الفكرية) Conceptual Skills: وهي القابليّة على أداء العمل وإنجاز المهمّات باستعمال التفكير التحليلي وتتجّسد هذه المهارات في قدرة المدير على تكوين رؤية واضحة بشأن المواضيع والحالات المطلوب معالجتها، بالاستناد إلى تصورات شمولية تمكنّه

من معالجة المشاكل والظروف المحيطة بالمنظمة، بمنظور كلي من خلال دراسة العلاقة بين الأجزاء وتنظيمها. ويشير Daft & Noe، في هذا الصدد،الى أن المهارات الفكرية تتمثّل في قدرة المدير على التخطيط والتفكير والتنبؤ بمدى إمكانية مساهمة كل قسم داخل المنظمة واعتمادية كل من تلك الاقسام والإدارات على بعضها ومدى تحقيقها للتوافق والموائمة بين احتياجات المنظمة ومتطلبات بيئتها (النعيمي، ٢٠٠٨).

مهام وأدوار مدير المدرسة:

إن دور مدير المدرسة في الاردن، كغيره من مديري المدارس في العالم المتقدم أصابه التغيير والتطوّر، الذي يهدف إلى الإرتقاء بالعملّية التربوية وذلك من خلال المهمات والواجبات المنوطة بمدير المدرسة (الجرادين،٢٠٠٤)، وبما أن مدير المدرسة يقع في قمّة الهيكل التنظيمي للمدرسة، فإنه يتحمّل العبء الأكبر في قيادة الأفراد ،والجماعات، وتنسيق جهودها وتوجيهها، ويطلب منه العديد من الواجبات والمهام والأدوار للقيام بعمله كقائد تربوي، والتي من خلاله يمكن قياس مستوى أداء وفعاليته كمدير ومدى كفاءته وقدرته على العمل، من أجل تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة، وللنجاح وتحسين العملية التعلمية، ولكي ينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلّف بها بدّقة وإتقان يجب عليه أن يقوم بالواجبات والمهام الموكلة اليه على أفضل صورة (قطيشات،٢٠١٠).

إن أهم الواجبات، والمهام، والادوار المُناط في مدير المدرسة كما يلي:

أولا: العمليات الإدارية المتعلّقة بمدير المدرسة:

- التخطيط وهو التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل والذي ينتهي بإتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله فالتخطيط بماذا يجب عمله في المستقبل، وما هي الإمكانيات البشرية

والمادية اللازمة للتنفيذ، ويتضمن مجموع من الخطوات (تحديد الأهداف، تحليل وتقييّم البيئة، تحديد البدائل، تقيّيم البدائل اختيار الحل الامثل، تنفيذ الخطة، التقييم).

- التنظيم: هو توزيع الادوار على الهيئة الإدارية والتدرسية وتقسيم العمل وفق معايير ومتغيرات يدرك أبعادها مدير المدرسة فيضع الشخص المناسب في المكان المناسب لإنجاز ما أُسند إليه من أعمال في أقصر وقت ممكن، وبأقلّ تكلفة، وبأعلى مستوى في درجة الأداء.
- التوجيه: ويشار اليه التحفيز ،أو القيادة،أو الإرشاد وتعتبرهذه الوظيفة مهم لمدير المدرسة لأنها مرتبطة بالميدان الذي يحدث فيه العمل أو النشاط المدرسي فالتوجيه مصدر حسن القيادة فإنجاز الاعمال من خلال التأثير بالآخرين، ويبرهن على فعالية التوجيه ونجاحه وفي التوجيه يتم تصويب العمل وتحفيز العاملين وزيادة فعاليتهم من خلال أساليب التعزيز المادية والمعنوية ومبادئ التوجيه وهي (وحدة الامر، الإشراف المباشر، اختيار الاسلوب).
- الرقابة: وهي متابعة مدير المدرسة لجميع الوظائف لتقيم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها (عايش،٢٠٠٩).

ثانيا: مهمّات مدير المدرسة المتّصلة بالجانب الإداري والتنظيمي وهي:

- **إدارة شؤون التلاميذ:** تهدف التربية إلى إعداد المواطن القادر على التكّيف المتكامل جسميا وعقليا وعاطفيا واجتماعيا وتهدف لبناء ذاته ومجتمعه ويشكّل الاهتمام بإدارة شؤون التلاميذ إحدى المهمّات الرئسية التي تلعب دورا ممّيزا وفاعلا في تحقيق أهداف التربية، حيث لم يعد المنهج المدرسي كافياً وحده في بناء شخصية التلميذ ونموه، الاّ أن

تهيئة الظروف المناسبة للمتعلم والتخطيط لها تُساهم في تقدّمه وابداعه لمواجهة عصر الإنفجار المعرفي والتقّدم التكنولوجي (أبو حصيرة،٢٠٠٨).

ويّشير مرسي (٢٠٠١) يتوقع من مدير المدرسة التعامل مع التلاميذ كمايلي: أن يكون عادلا عطوفا في معاملته مع التلاميذ. أن يكون مستمعا جيدا ومتفهّما للتلاميذ. يهتم بمعرفة أفكار التلاميذ وآرائهم ويحترمها ويقدرها. يكون مرحا خفيف الظل في إطار الاحترام. يحافظ على النظام المدرسي ويحمي التلاميذ من العنف وفرض النفوذ. يتحلّى بالمسؤولية. يوفر احتياجات التلاميذ التعليمية في المدرسة.

إن إعطاء مدير المدرسة اهتمام جيد بتلاميذه ورعايتهم والعمل بدوره اتجاههم على أكمل وجه، فإن ذلك ينعكس على أداءه كقائد تربوي فعّال وعلى أداء المدرسة التي نسعى دائما إلى تحسينها وتطويرها فالتلاميذ هم أجيال المستقبل ورعاة الوطن...

- **إدارة شؤون العاملين :** لايستطيع العاملون في المدرسة العمل بشكل سليم ومثمر إلا في جو مناسب يشعر فيه الجميع بالرضا والارتياح ويسوده الاستقرار والطمأنينة، ويمكن تحديد هذه المهمة الرئيسة بالمهمّات الفرعية الآتية: تنظيم عمليات مشاركة العاملين ومساهماتهم بالمهمات الإدارية المختلفة التي تتمثل باللجان والنشطات المدرسية المختلفة. تنظيم عمل المعلّمين في إطار إعداد الجدول المدرسي. إدارة دوام المعلمين في المدرسة وتنظيمه. إدارة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين في الدراسة وتنظيمها. رعاية حاجات العاملين المختلفة ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها. تنظيم وإدارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة باتجاهاتها ومستواياتها وأساليبها المختلفة (العمايرة ،٢٠٠١).

- **تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي:** اذا كانت التربية عملية اجتماعية ونظاماً اجتماعياً فإن المدرسة مؤسسة اجتماعية أسست لخدمة المجتمع وتربية ابنائه، فالمجتمع هو الذي أسس المدرسة ،يأتي إليها أبناؤه ليستلموا تربيتهم وتعليمهم وليتخرجوا منها، ليعملو في بيئتهم. ونجاح المدرسة رهن ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، ومن هنا صار من واجبات إدارة المدرسة والمدير توثيق العلاقة والصله بين المدرسة والمجتمع. ومدير المدرسة الناجح هو الذي يخطّط تخطيطا سليما لتحقيق مايتوقعه منه مجتمعه ويجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج لخدمة البيئة، وفتح المدرسة بملاعبها ومكتبتها، وغير ذلك أمام ابناء البيئة بعد انتهاء أوقات الدراسة، وتقديم برامج لمحو الامية وتعليم الراشيدين وعقد ندوات والقاء محاضرات ثقافية وسياسية ودعوة ابناء البيئة للمشاركة فيها، كما يسعى مدير المدرسة أيضا للإفادة من الإمكانات المتاحة في بيئة الورش والأندية والجمعيات، ثم الأفراد من الخبراء في المجالات المختلفة (حجي،٢٠٠٢).
- **إدارة الشؤون الماديّة والمالية من خلال ما يلي:** عمل صيانة مستمرة للمبنى المدرسي للمحافظة عليه. الاهتمام بنظافة وتجميل المبنى المدرسة ومرافقه. جعل المبنى المدرسي بيئة آمنة للجميع (أمن وسلامة). تنمية روح الانتماء لدى اعضاء المجتمع المدرسي للمحافظة على تجهيزات المبنى المدرسي. توثيق ومتابعة السجلات المالية. وضع خطة استثمار الموارد المتاحة في ضوء الرؤية المستقبلية وحاجات المجتمع المدرسي بما يعود بالنفع على العملية التعليمية ومخرجاته المتنوعة. وضع الية منظمة ودقيقة لصرف الموارد بحسب أوليات التطوير الفعلي للعملية التعليمية والمدرجة بالخطة الاستراتيجية للمدرسة على النواحي يمكنها من ترشيد الاستهلاك لتحقيق الاهداف التربوية (المومني، ٢٠٠٨).

- **تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية:** والاتصال هو أحد العلوم الحديثة الذي فرضه الواقع المتطور للإدارة التربوية الذي ينظر للاتصال على أنه العنصر الأساسي الذي يساعد في الوصل إلى الاهداف من خلال تنسيق الجهود ،وتنظيم المعلومات، واتخاذ القرارات وتنضوي تحت هذه المهمة أمور ذات صلة بتنظيم المراسلات الخطيّة ثم تنظيم وإدارة الاجتماعات التربوية التي تعتبر من الوسائل الضرورية لمدير المدرسة في تعريف الهيئات الإدارية والتدريسية بالمعلومات وموضوعات ذات صلة بالعمل التربوي.
- **التقيم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية:** وتتكون مهمة التقويم والمتابعة من العمليات والاساليب والادوات التي يستخدمها مدير المدرسة تمهيدا لإصدار احكامه واتخاذ القرارات التي تسهام في ضبط وتوجيه مسيرة المدرسة كنظام (عايش ،٢٠٠٩).

ثالثا: مهمّات مدير المدرسة المتصلّة بالجانب الفني:

إن مدير المدرسة موجهّ فني مقيم مما يجعله على صلة دائمة بالأمور الفنية التربوية والتعليمية ويجب أن نؤكد هنا أنه لابد أن يتوفر في مدير المدرسة عدة مهارات فنية ومن هذه المهارات ما يتعلق بتحسين المنهج وتطويره، ومنها مايتعلق بالعاملين والمدرسة والتنظيم المدرسي وهيئة العاملين (حجي،٢٠٠١).

- **بما يتعلق بمجال تحسين المنهاج والتعليم يشمل:** المساهمة في تحديد أهداف المنهاج. المساهمة في تحديد محتويات المنهاج. توفير التسهيلات اللازمة لتغيير المنهاج. القيام بالتوجيّه لتحسين التعليم. توفير فرص النمو المهني للمعلّمين أثناء الخدمة. المهارة في توضيح الواجبات والوظائف للعاملين.

- **فيما يتعلق بشؤون التلاميذ ويشمل:** توفير السجلات للتعرف على ميول وقدرات التلاميذ. توفير خدمات إرشادية للتلاميذ. توفير خدمات صحية للتلاميذ. العناية بالتلاميذ فيم جال الخلق والابداع. توفير خدمات تساعد على إتاحة فرص النمو السويّ أمام التلاميذ. العمل على إرساء طرق جمع البيانات الرئسية مثل حضور التلاميذ وتفسيرها وتسجيلها. المساهمة في تكييف البرنامج التعليمي للظروف المتغيرة في المجتمع (الفرح،٢٠١٠).

مهمات تتعلق بعمل المدير مع المعلمين كما يشير (الخواجا، ٢٠٠٤): أن يوزع المسؤوليات والواجبات المدرسية على المعلمين. أن يناقش خطط المعلمين ويتابع تنفيذها. أن يتابع دوام المعلمين والتزامهم بالعمل والواجبات المطلوبة منهم. أن يشارك في تدعيم العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين أسرة المدرسة معلمين وطلاب. أن يقوم بالزيارت الصفية للإطلاع على التفاعل القائم بين المعلّم وطلابه وملاحظة الأهداف التي حددّتها المناهج الدراسية والخطط التي وضعها المعلمين. أن يُهيئ للمعلمين فرص النمو المهني. أما ما يتعلق بمجال البناء المدرسي ويشمل: المهارة في تفسير الاحتياجات التربوية في ضوء الخدمات المتاحة. المحافظة على مظهر المدرسة من الناحية الجمالية في حدود ماتسمح به الإمكانيات. متابعة أعمال الصيانة للبناء والتجهيزات المدرسية. وبالنسبة للشؤون المالية الإدارية وتشمل: المهارة في العمليات الآلية الضرورية اللازمة لمتطلبات حساب الميزا نية آليا. المهارة في تناول وفهم الاستمارات الخاصة بالمشتريات والعمليات المتعلقة بها. معالجة المعلومات المالية وإتباع الطرق السليمة في الحسابات. المهارة في وضع نظام جيد للسجّلات المدرسية للتحقق بموجبه والاحتفاظ بهذه السجلات في صورة سليمة ودقيقة وأمنية.

فمدير المدرسة هو الذي يسعى دئما إلى تطوير أداءه و يستمر في العمل ويرتقي به باستمرار، ولذلك يمكن أن يكون المدير ناجحا وغير فعّال، وذلك أنه يؤثر في سلوك الاخرين في الأجل القصير فقط، ويمكن أن يكون المدير ناجحا وفعّالا في نفس الوقت، وتأثيره، سيؤدي إلى تطوير تنظيمي وإلى كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل (De Stefano,2003).

ومن أبرز أدوار مدير المدرسة مايلي:

- العمل في روح الفريق في ظل التعاون الإيجابي فمدير المدرسة عضو في فريق يعمل معهم من أجل بلوغ الأهداف المنشودة المخطّطة، والعمل بروح الفريق يعني الاتفاق على الخطة بأهدافها وإجراءتها ،ولايكون الاتفاق اتفاقا إلاّ إذا اقترن بالإيجاب والقبول وإذا تحقّق ذلك أصبحت مهمة الفريق يسيرة وأصبح أمر تحقيق الاهداف غاية كل عضو في اتفاقية نالت رضا الجميع (عايش،٢٠٠٩).
- دور القيادي، يعتبر الدور القيادي لمدير المدرسة من الأدوار الرئيسيّة، وذلك لما له من أهمية كبيرة في ربط وحدات التنظيم بعضها ببعض من طلاّب ومعلمين وأولياء أمور، والحرص على تحقيق الأهداف التي يسعى الجميع للوصول اليها ، وذلك من خلال القدرات والإمكانيّات التي يمتلكها مدير المدرسة كقائد تربوي والتي تتركز على الجانب الانساني في علاقته مع العاملين دون التركيز على السلطة والصلاحيات التي يضعها القانون في يده، ويمكن القول إن الدور القيادي لمدير المدرسة يكمن في التاثير على العاملين من توجيههم وارشادهم وإثارة دافعيتهم واثرائهم بالافكار والبدائل الجديدة، وعلى مدير المدرسة اختيار النمط القياديّ المتناسب مع طبيعة العمل وما يتطلبه.
- دورة في تنمية العلاقات الانسانية يتمثّل في تعامل مدير المدرسة مع كل القوى البشرية داخل المدرسة وخارجها، حيث يتعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي، وهومُطالب بأن

يساعدهم على حل مشاكلهم التي تواجههم داخل وخارج المدرسة، وعلى تعميق الحب والإنتماء للمدرسة، وتفعيل التنمية المهنية للعاملين (الحربي، ٢٠٠٦).

- الابتكار وموكبة التجديد تقع على عاتق مدير المدرسة، عمليات التجديد والتغيير ويعني ذلك الانتقال من الممارسات التطبيقية القائمة على الممارسة وتطبيقات مغايرة لها في الإسلوب والهدف ،ويعتمد التجديد والتغيير على عامل هام ألا وهو: التقويم المستمر للعمل من أجل التغيّير والتجديد نحو الأفضل.
- دوره التخطيطي، حيث يعتبر التخطيط من الأدوار الأساسية التي يلعبها مدير المدرسة فهو يبرمج لعمله ويضع الخطط، لذلك لابد له أن يمتلك القدرة على التخطيط الذي يستند إلى المعلومات الوافية والاحصاءات الدقيقة، وأن يمتلك القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل والقدرة على التصور لما يمكن أن تصل إليه أمور المدرسة.
- دوره في المجتمع المحلي تعد المدرسة منارة في البيئة الاجتماعية والتي توجد فيها ولابد أن يسعى مدير المدرسة لتنمية دوره في التواصل مع هذه البيئة، وأن يلمس افراد المجتمع أثر المدرسة من خلال مجالس الاباء / الأمهات ومن خلال الخدمات التطوعية والمشاركة في المناسبات المختلفة (الفرح، ٢٠١٠).
- دورة الإشرافي، فمدير المدرسة كمشرف تربوي فني مقيم يساعد العاملين على فهم الأهداف التي يعملون بها، ودراسة المناهج الدراسية، والوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة من تطبيقها، والاطلاع على أساليب تقويم الطلاب وتحصيلهم العلمي، والإلمام بطرق تنمية العاملين مهنياً، وإعداد البحوث الإجرائية الموجّهه لتحسين العمل في المدرسة (الحربي، ٢٠٠٦).

صفات مدير المدرسة وسلوكياته الوظيفية :

يُعد مدير المدرسة قائداً تربوياً ملقاً على عاتقه مهام وواجبات إدارية وفنية من أجل نجاح المدرسة في أداء رسالتها، لذا كان من الضروري أن يكون مدير المدرسة مُؤهلاً تأهيلا خاصا، وأن تتوفّر فيه صفات وسمات معينه تساعده على قيادة المدرسة بشكل فعّال والتي بدورها تعمل على رفع أداءه الوظيفي وتميزه عن غيره ، ويمكن حصر هذه الصفات فيما يلي(المومني، ٢٠٠٨):

- أن يكون إنسانا سويّا مثقافا ثقافة عامة عالية.
- أن يكون عادلا، معتدل الصحة والمزاج، لأن كل انحراف في صفاته كإنسان يُسيء إلى تصرفاته كمدير مهما كانت معلوماته الإدارية ،ومن أهم الصفات الإنسانية التي يجب أن تتوفر فيه أن يكون محبّا للإنصاف عادلا وأن تتوفر فيه الشخصية التي تؤهله للقيادة.
- أن يكون مُّلما بالقدر الكافي من الفلسفة الاجتماعية والمجتمع الذي فيه المدرسة.
- أن يكون مرنا في تصرفاته يجمع بين الحزم واللين .
- أن يكون مثالا يُحتذى به في مظهره وسلوكه وأن يكون قدوة للجميع.

ويرى مساد(٢٠٠٥) و(المومني، ٢٠٠٨) من الصفات الواجب توفرها في المدير الناجح مايلي:

١- الذكاء الفطري وحسن التصرف في الأمور، والحكمة في اتخاذ القرار.

٢- الصحة البدنيّة الجيدة وسلامة الحواس.

٣- الأمانة والاخلاص واحترام الاخرين وتقبّل آرائهم .

٤- حسن المظهر والهندام.

٥- القدرة على الإبداع والتحديد في العمل والتخطيط والتنفيذ والتنسيق والمتابعة والتقويم في العمل.

٦- القدرة على بناء علاقة جيدة بين المدرسة وأولياء أمور الطلاّب والمجتمع المحلي.

٧- الخبرة العملية الكافية في مجال التعليم والحصول على مُؤهل تربوي مناسب

٨- القدر على حل المشكلات التي تواجة المدرسة بالوسائل والطرق السليمة.

٩- القدرة على إدارة الصراعات داخل المدرسة.

كما أورد دهيش(٢٠٠٧) العديد من السلوكيات التي تجعل المديرين ناجحين منها مايلي:

١- بُعد النظر: إن بعض الناس لديهم القدرة على رؤية الأشياء من خلال أضيق القنوات وذلك لأن لديهم المقدرة على تحديد الرؤية، فهم يحددّون الأهداف ثم يقومون بتشجيع الآخرين على مشاركتهم الرؤية ومساعدتهم على تحقيق الاهداف في الواقع ،فمثل هؤلاء القادة لديهم مهارة خاصة في التوجيه فهم يعرفون أين هم الآن، وكيف سيصلون هناك وإلى أين سيقودون المنظمة.

٢- التكامل: من أهم سمات القائد المعاصر، وهو أن تكون متكاملا وأن تكون عادلا، وأمينا وعلى خُلق ،فالقيادة تعتمد على الأمانة والاخلاق الحميدة، ويُعد القائد الأمين مثلا أعلى للآخرين.

٣- الكفاءة: الكفاءة شرطاً أساسياً وتتطلب من القائد التصرف بشكل ناضج، وأن يكون كفؤا في المهارات القيادية الرئيسة مثل مهارات التخاطب، وأن يكون على علم بكل مقدرات المؤسسة وأدوار الأقسام المختلفة فيه.

٤- القدرة على حل المشكلات: تُعد القدرة على حلّ المشكلات من أهم المهارات القيادية العملية، فلكي يحل القائد المشكلة لابد أولا أن يحدّدها وأن يحاط علما بكل جوانبها، وطالما أن الإنسان وصل إلى ما هي المشكلة وطبيعتها، أصبح أسهل استشارة الاخرين

في المشكلة والعمل على حلّها من خلال اعتماده على أراء الاخرين وعلى مهارات الفرد في التعامل مع المشكلات داخل المؤسسة.

٥- تقييم ذاتي: فالافراد الذين لديهم تقيم ذاتي مرتفع لايشكّون ولو للحظة واحدة في قدراتهم على القيام بأي عمل مهما كان صعبا.

ثانياً: الدراسات السابقة:

في هذا الجزء من الدراسة تم عرض بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة إدارة الصراع والأداء الوظيفي.

(١) الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع:

تم تناول الدراسات المتعلقة بأساليب إدارة الصراع على أساس الدراسات العربية والأجنبية متسلسلة من الأقدم إلى الأحدث.

(أ) الدرسات العربية التي تناولت أساليب إدارة الصراع وما يرتبط به:

دراسة قطن (٢٠٠١) هدفت الدراسة إلى التعرّف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم، وأثر متغيّرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة فيها، وتكوّنت عينة الدراسة (١٨٤) مدير مدرسة ثانوية وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: جاء ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تناولتها الدراسة الميدانية من حيث استخدامها من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كما يلي: أسلوب التعاون، أسلوب الحل الوسط ،أسلوب المجاملة، أسلوب استخدام السلطة ،أسلوب الرفع لمستوى إدارة أعلى اسلوب التجنب. توجد فروق ذات دلالة احصائيّة تُعزّى لمتغير الجنس في ممارسة المديرين والمديرات لأسلوب التجنّب فقط حيث أن الذكور أكثر استخداما لإسلوب التجنب من الإناث. لا توجد فروق ذات دلالة احصائيّة عند مستوى تعزى لمتغير المؤهل العلمي

في ممارسة المديرين والمديرات لأساليب إدارة الصراع التنظيمي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى تعزى لمتغير خبرة المديرين في ممارستهم لإسلوب استخدام السلطة فقط ؛حيث أن أصحاب الخبرة القصيرة (١١ سنة فاكثر) يستخدمون أسلوب استخدام السلطة اكثر من أصحاب الخبرة القصيرة (من١-٣) سنوات وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصل الى عدد من الإجراءت المقترحة لتطوير إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية.

وأجرى المومني (٢٠٠٣) دراسة بعنوان علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، وتكونت عينة الدراسة (٢٩٠) مديرا و(٦٠٩) من المعلمين من مختلف مناطق المملكة في الاقاليم الثلاثة الشمال والوسط والجنوب، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقييم المديرين للمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الاردن كان مناخا إيجابيا بدرجة متوسطة، أما بالنسبة إلى تقييم متغير أسلوب إدارة الصراع في استجابات عيّنة المديرين فقد جاء بالمرتبة الاولى الأسلوب التعاوني يليه التشاركي ثم التوفيقي، يليه التنافس فالتجنبي، أما استجابات المعلمين فكانت على الترتيب، الإسلوب التعاوني، ثم التجنبي، فالتشاركي، يليه التوفيقي ، وأخيرا التنافسي.

وقام الرويلي (٢٠٠٣) بدراسة هدفت إلى التعرّف على الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية لمكة في إدارة الصراع التنظيمي، كذلك التعرف على دور هذه الاستراتيجيات في تنمية المهارات الابداعية لدى المعلمين، وقد استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكوّن عينة الدراسة من (٢٧١) مديراً ومعلمًا في المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية لمكة ،وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن الاستراتيجيات الأكثر استخداما في إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلميين هي بالترتيب إستراتيجيات التعاون ثم التجنب ثم القوة.

دراسة الضمور (٢٠٠٤) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربوين في الاردن لأساليب التعامل مع أساليب الصراع التنظيمي :التعاون، والمجاملة، والتسوية، والتجنّب، واستخدام السلطة، والإحالة لمستوى أعلى، ومدى اختلاف ذلك تبعاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة الاشرافية، والاقليم الجغرافيّة) والتفاعل بينها. اختيرت عينة طبقية عنقودية بلغت (٧٢٩) مشرفا، طورت أداة لقياس درجة الممارسة ، وخلُصت الدراسة لأهم النتائج الآتية: المشرفون يستخدمون جميع الأساليب وبالترتيب التنازلي التالي: التعاون، والتسوية، والإحالة لمستوى أعلى، والمجاملة، والتجنّب واستخدام السلطة. لاتوجد فروق دالّة إحصائياً عند المستوى (0.05>a) تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي في درجة ممارسة أساليب التعامل مع الصراع. توجد فروق دالّة إحصائية عند المستوى (0.05>a) تعزى لمتغير الاقليم في درجة ممارسة المشرفين الأساليب: التسوية، والتجنب، واستخدام السلطة.

ودراسة السلمي (٢٠٠٤) هدفت إلى الوقوف على الممارسات الإشرافية لكل من مدير المدرسة والمشرف التربوي والتعرف على مفهوم الصراع وأسبابه وأنواعه، والكشف عن أساليب إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة والإستبانة كأداة للدراسة ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع لدى أفراد العينة على النحو التالي: "المشاركة، التسوية، المواجهة، التجنب، الإجبار". إن المشرفين التربويين أكثر ميلاً إلى تطبيق إستراتيجيتي "المشاركة ،التسوية،"بينما يميل المديرون إلى تطبيق إستراتيجيات "المشاركة –التسوية " بينما يميل المديرون إلى تطبيق إستراتيجيات "الإجبار– التجنب– المواجهة". إن التأهيل التربوي والخبرة التربوية لهما دور كبير في اختيار الاستراتيجيات بينما يظل دور المؤهل العلمي محدوداً. أثبتت الدراسة أهمية الاستراتيجيات في إدارة الصراع وضرورة ابتكار الإستراتيجية المناسبة لكل موقف.

ودراسة الخالدي(٢٠٠٨) هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مكّة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، استخدم المنهج الوصيفي وتكونّت عّينة الدراسة من معلمو المدارس الثانوية في مكة المكرمة وعددهم (٣٠٠) معلما ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي: إن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متفاوتة. إن أسلوب التعاون من اكثر الأساليب ممارسةً لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة عالية. إن جميع بيعاد الروح المعنوية جاءت بمستوى عالي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم حيث جاءت بعد العلاقات الانسانية وبعد رضا العاملين على العمل في المرتبتين األاولى والثانية بدرجة عالية جداً. إن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول أسلوب التعاون وفق لمتغير المؤهل العلمي لصالح من مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

دراسة الحر (٢٠٠٨) هدفت الدراسة التعرف على أثر أنماط القيادة على أساليب إدارة الصراع التنظمي من وجهة نظر المديرين في الوزرات الاردنية، وتكونت عيّنة الدراسة من (٣٩٧) مديرا ، وقد تم استخدام الأساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البينات الدراسة واختبار الفرضيات وقد تم التوصل الى النتائج الآتية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للانماط القيادية (المستبد، الديمقرطي، المتسيب) على أساليب إدارة الصراع على أساليب إدارة الصراع ،(التعاون، التنافس، التسوية، التجنب، المجاملة) مرتبة حسب أهميّة أثرها كما يلي: (النمط الديمقرطي، النمط المستبد، النمط المتسيب). هناك أثر ذو دلالة إحصائية للنمط المستبد على أساليب إدارة الصراع التالية:

(التنافس، التسوية، التجنب، المجاملة). هناك أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقرطي على أساليب إدارة الصراع التالية: (التعاون، التنافس، التسوية، التجنب، المجاملة)، كما بّينت الدراسة أن هناك علاقة عكسيّة الإتجاه بين النمط الديمقراطي وأسلوب التنافس وذات دلالة إحصائية. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنمط المتسيب فقط على أسلوب المجاملة في إدارة الصراع وقد تم الخروج بنتائج حول أثر العوامل الديمغرافية اهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاثر الأنماط القيادية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الاردنية تعزى للجنس بينما توجد هذه الفروق للمتغيرات التالية: (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي) .

دراسة أبو غالي وبسيسو (٢٠٠٩) هدفت الدراسة التعرف على علاقة بين التوافق المهني وأساليب ادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وتعرف على المستوى التوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة كذلك الكشف عن الاهمية النسبية لشيوع مجالات أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، كذلك الكشف عن الفروق في مستوى التوفق المهني لدى المدرين تبعا لمتغير الجنس. وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عيّنة الدراسة من (١٢٠) مديراً ومديرة في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة، ومن النتائج التي اظهرتها الدراسة: أن هناك مستوى جيدا للتوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية، كما بينت نتائج الدراسة أن اكثر مجالات أساليب إدارة الصراع مجال التعاون (٨٣،٨) ويليه على التوالي مجالات التسوية (٨٠،١) والاسترضاء(٧٢،٢) والمنافسة (٥٩،٩)والتجنب (٥٨،٥). كما بيّنت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني في استخدام كل من أسلوب التعاون والتسوية لصالح مرتفعي التوافق المهني بينما لاتوجد فروق في مجالات التجنب، والمنافسة، والاسترضاء. والدرجة الكلية

بين مرتفعي ومنخفضي مستوى التوافق المهني مع عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس.

دراسة نقبيل (٢٠٠٩) وهدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية في الجزائرية العامة ،وقد استخدام الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة ، كما استخدام عيّنة عشوائية للدراسة بلغ عدد أفرادها (٢٠٥) وزعت على (٨) مدارس ثانوية على مستوى ولاية المسيلة ،وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالةa=0,01) (بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع. إن الأسلوب التعاوني هو اكثر الأساليب استخداماً ،وإن المديرين يستخدمون جميع الأساليب. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العيّنة في أساليب إدارة الصراع تعزى إلى متغير الجنس والخبرة. وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

دراسة مرزوق (٢٠١١) قامت على إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبّعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (٧٨٨) معلماً ومعلمة بنسبة، واستخدمت الباحثة استبانتين كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع ولكن بنسب متفاوتة، وأن الاستراتجية الأكثر شيوعاً بين مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة هي إستراتيجية التعاون بوزن نسبي بلغ (٨٠،٨٩)، كما أن ممارسة مديري وكالة الغوث بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة مرتبة تنازلياً (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التنازل، إستراتيجية التنافس، إستراتيجية التجنب)، وأن معلمو مدارس الغوث بمحافظات غزة يتمتّعون بمستوىً عال من

الالتزام التنظيمي بوزن نسبي (٨٨،١٩%)، وأظهرت أنه لايوجد فروق ذات دلالة إحصائية فمتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغير الجنس ،سنوات الخدمة ،وأنه يوجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين جميع أبعاد مقايس الالتزام التنظيمي وإستراتيجية (التعاون، والتسوية، والتنازل)،وجود علاقة ارتباطية سالبة بين جميع أبعاد مقايس الالتزام التنظيمي وإستراتيجية (التجنب، والتنافس) .

(ب) الدراسات الاجنبية التي تتعلق بأساليب إدارة الصراع:

دراسة ولت(**Welt, 2000**)**:** هدفت للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق بين أساليب إدارة الصراع التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الشاملة والمدارس المتوسطة في مقاطعتي وفرساير وسان بيرو نارودنو وذلك من خلال إجراء مقارنة بين الأساليب التي يستخدمها كل منهم، كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة وتكونت عيّنة الدراسة من (٣٤) مدير مدرسة شاملة و(٣٩) مدير مدرسة متوسطة توصّلت الدراسة الى أن مديري المدارس المتوسطة يمارسون أسلوب الحل الوسط في إدارتهم للصراع اكثر من مديري المدارس الثانوية الشاملة، أما بالنسبة للأساليب الأخرى التي بحثتها الدراسة وهي أسلوب التعاون، والمجاملة، والتجنب ،واستخدام السلطة فليس هناك فروق دالة إحصائيا بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الشاملة والمدارس المتوسطة.

أجرى هنكن وكيستون ودي (Henkin, Cistone & Dee, 2000) دراسة هدفت إلى معرفه الأساليب المفضّلة لحل الصراع لدى مديري هذه المدارس وتكوّنت عيّنة الدراسة من (١٠٣) مديرين من مديري المدارس الواقعة في المدن الحضارية بجنوب شرق الولايات المتحدة الامريكية وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة وتوصلت الدراسة إلى النتائج الاتية: نادراً ما يلجأ المدريون الى استخدام استراتيجية تجنّب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس، اكثر الستراتجيات استخدمت من قبل المدرين هى استراتجية التعاون استراتجيات إدارة الصراع المستخدمة حسب

التفضيلات المدرين لها هى استراتجية التعاون، والمنافسة، والتجنب .كلما زاد عدد المشاركين بحل الصراع زاد الجوء إلى استراتيجيّة التعاون كإسلوب للحل مما يُشير الى أهمية الإدارة التشاركية في إدارة الصراع مما عزّز من ثقة المؤلفة بضرورة تضمين مجال الإدارة الديمقراطية ضمن مجالات أداة الدراسة الحالية.

دراسة بيدجر – كولنز (Biediger–Collins, 2000)، هدفت إلى تعرّف أساليب إدارة صراع الاتصال التنظيمي بين المجموعات لدى مديري مدارس التعليم الخاص، وعلاقة هذه الأساليب ببعض المتغيّرات ومقارنة وجهة نظر المديرين بوجهة نظر مرؤوسيهم لأساليب إدارة صراع الاتصال التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من (٣١) مدير مدرسة و(٩٢) مرؤوسا من ذات المدارس، وتوصّلت الدراسة إلى أنه كلما زادت وُرش العمل التي يتلقاها المديرون كلما استخدم المديرون أسلوب التعاون، أسلوب الحل الوسط، وأسلوب الرقابة بشكل اكثر. وإنه ليس هناك فروق ذات دالة إحصائية لسنوات الخبرة على أساليب إدارة الصراع ويرى أن المديرون يستخدمون أسلوب الحل الوسط، وأسلوب التعاون، وأسلوب الرقابة في إدارة الصراع بدرجة اقل مما يراه مرؤوسوهم.

دراسة ملير (Miller, 2000) هدفت إلى تعرّف دور المديرين في المدارس الإبتدائية لمدينة نورثرن كوك في التخطيط والتطبيق والتقويم لبرامج حلّ الصراع وكان الهدف الأول من الدراسة التي جاءت وفق منهجية البحث النوعي هو للتحقيق من دور المديرين في التخطيط والتطبيق والتقويم لبرامج حل الصراع للمدارس الابتدائية في مدينة نورثرن كوك بعد أن تضمنّت المناهج الدراسية في محتواها لاستراتيجيات إدارة الصراع بعد تصاعد العنف في المدارس وجمعت البيانات من خلال المقابلات لوصف دور المديرين في التخطيط والتطبيق والتقويم لبرامج حل الصراع في المدارس، للتركيز على دور المديرين. ولم تتطرق الباحثة الى تحليل مقوّمات البرنامج المطبّق

وأشارت استنتاجات الدراسة إلى أن المديرين لديهم تصّور لنقاط القوة والضعف في برامج حلّ الصراع ،الاّ أن مشاركتهم ضئيلة في التخطيط للبرامج وتقويمها كما أن المديرين يمارسون دور التوجيه والإرشاد في تطبيق أوجه من برامج حل الصراع وهم لايمتلكون نظاما منهجيا لتقويم برامج حل الصراع.

دراسة نفزات (Nevzat,2007) هدفت إلى تعرف أهم الطرق والوسائل والأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في مواجهة الصراع الذي يحدث في المدارس ،والتعرف كذلك على رأي مجموعة من العاملين تجاه سلوك الإدارة في التعامل مع الصراع الذي يحدث بينهم ،وشملت هذه الدراسة (٤٢) مديراً تجاوب مع الاستبيان منهم (٣٨) مديراً و(٨٠) معلماً وتجاوب مع الاستبيان (٧٠) معلماً، واستخدام الباحث الاستبيان أداء لتحقيق أغراض الدراسة ،وأهم النتائج التي توصّلت إليها الدراسة مايلي: معظم افراد العيّنة يقرّون بضرورة استخدام أساليب إدارة الصراع المختلفة. مديرو المدارس ليس لديهم أسلوب معيّن يعتبر الاكثر استخداما ،بينما يلجأ المعلمون إلى أسلوب حل المشكلات في كثير من الاحيان.

دراسة كانتيك وجزير(Kantek, & Gezer,2009) أساليب إدارة الصراع في مدارس التمريض في تركيا، الهدف منها هو دراسة أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها طلبة التمريض في صراعهم مع أعضاء هيئة التدريس، والاختلاف في استخدام هذه الأساليب، وأُجريت الدراسة على عيّنة مقدارها (١١٥) طالباً في إحدى الجامعات الحكومية لتدريس التمريض، وتمّ جمع البيانات باستخدام نموذج المعلومات الشخصية والتنظيمية لحصر الصراع الذي يحدث بين الطلاب والهيئة التدرسية، ومن أهم نتائج الدراسة وجود أن الطلاّب يفضّلون استخدام الأساليب التي أسفرت عن نتائج إيجابية في حلّ الصرعات وشعورهم بالنجاح في الصراع قد أثر على اختيارهم للأسلوب الأفضل في مواجهة الصراع، كما يلجا كثير من الطلاب في الغالب إلى استخدام الدمج بين اكثر

من أسلوب من أساليب إدارة الصراع وأظهرت نتائج الدراسة ان الطلبة الذين يعانون من الفشل في حياتهم الدراسية هم عُرضة للصراع أكثر من غيرهم .

دراسة آديمي وادمليوس (Adeyemi & Ademilus, 2012) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراعات والفعالية الإدارية في الجامعات النيجيرية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونة عينة الدراسة من (٣٨٢٠) من الموظفين من اصل (٢٥٤٢١) وتم اختيارهم بطريقة الطبقية العشوائية البسيطة، ولتحقيق اغراض الدراسة تم وضع استبانة لجمع البيانات تمثل أساليب إدارة الصراع والفعالية الإدارية، وتم تحليل البيانات عن طريق برنامج الرزم الإحصائية (spss)،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة،أن الصراع في الجامعات النيجيرية يقع بشكل متكرر. وتوصلت ان السبب الرئيسي للصراع في الجامعات النجيرية هو وجود فجوة اتصال بين السلطات والعاملين، وظهرت كذلك ان الجوء إلى استخدام أساليب إدارة الصراع المختلفة يزيد من الفعالية الإدارية ويقلل من حدوث الصراعات في الجامعات النيجيرية في مستوى معتدل.

(٢) الدراسات السابقة التي تناولت الأداء الوظيفي:

(أ) الدراسات العربية التي تناولت مستوى الأداء الوظيفي:

دراسة العنزي (٢٠٠٠) هدفت إلى تعرّف العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة السعودية ،وتكوّنت عينّة الدراسة من (٤٢) مديراً و(٢٢) مديرة للمرحلة الثانوية ،وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاها للرضا بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي) وأنه توجد فروق دالّة إحصائيا في درجة الرضا تعزى إلى الخبرة الإدارية في جميع أبعاد المقياس ما عدا البُعد الثالث (المسئولية ،الاعتراف والتقدير،والعلاقة مع الزملاء

والمرؤوسين)، والبعد الرابع (الطرق المتبّعة في الإشراف)،وأنه لاتوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عيّنة الدراسة.

أجرى الحكيمي (٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى تقوييم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز في اليمن لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر الموجهين التربويين والمعلمين والمديرين، وكذلك التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس ،الخبرة ،والمؤهل العلمي) على تقديرهم للأداء الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٩) مديراً ومديرة و(٤٥) موجهاً وموجهة ،و(٨٧) معلماً ومعلمة، ومن أهم النتائج التي توصّل إليها الباحث في الدراسة: أن مديري المدارس يمارسون المهام المتصلة بالجانب الإداري والمالي بالدرجة الاولى، واتفق المعلمون والمديرات على أن المهام المتصلة بالتوجيه الفني حصلت على أقل درجة من حيث الممارسة ، كما انفرد الموجّهون التربويون في أن المهام المتصلة بالطلاب جاءت في المرتبة الاخيرة من حيث الممارسة ، كما أشارت النتائج إلى أن هناك اختلافا دالّا بين تقديرات أفراد العينة للأداء الوظيفي تعزى لعامل الجنس ، وكانت لصالح الإناث ، وذلك في المهام المتصلة بالتوجية الفني والطلاب وأولياء الأمور في المجتمع.

وأجرى نصير(٢٠٠١) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة الصلاحيات الفنيّة والإدارية والمالية لمديري المدارس الثانوية في محافظة إربد ،وتكوّنت عينة الدراسة من (١٧٤) مديراً ومديرة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وخلصت الدراسة إلى أن المديرين لديهم مستوى عال جداً من الأداء ،وتم ترتيبها من وجهة نظرهم وهي :الممارسات المالية ،والممارسات الإدارية، وأخيرا الممارسات الفنية ، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر المركزية في تفويض الصلاحيات تعزى للمديرية.

وأجرى القواسمة (٢٠٠٣) دراسة تناولت تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين ،وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٣٣) مديراً ومديرة و(٤٣٢) معلم اومعلمة من المدارس الابتدائية والإعدادية الحكومية، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الأداء بلغ دون المستوى المتوقع ،ولا توجد فروق جوهرية في مستوى الأداء الوظيفي بين المديرين والمديرات، والمدارس الابتدائية والاعدادية، كما أشارت إلى وجود فروق جوهرية في مستوى الأداء الوظيفي للمديرين للمدارس الابتدائية والاعدادية تبعا للتفاعل بين متغيري الجنس والمدرسة.

وتناولت الجرادين (٢٠٠٤) دراسة بعنوان: الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عيّنة الدراسة من (٢٩٠) مديراً ومديرة وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية وتم اختيار (١١٦٠) معلماً ومعلمة عشوائية من مدارس المديرين في العيّنة بهدف تقييم أداء مديريهم، ولقد توصّلت الدراسة الى النتائج التالية: إن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن متوسط، إن مستوى التوتر الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن منخفض، إن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن لمهارات التعامل متوسطة، وجود علاقة ارتباطية عكسية غير دالّة إحصائيًا بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى التوتر لدى المديرين، وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي للمدرين ودرجة استخدام مهارات التعامل، وجود تباين مفسّر لدرجة استخدام مهارات التعامل في مستوى الأداء الوظيفي بما نسبته (٤١%) بينما بلغ التباين المفسّر في مستوى الأداء. الوظيفي الناتج عن مستوى التوتر(٠٢٧, ٠%) ،في حين بلغ التباين المفسّر في مستوى الاداء الوظيفي الناتج عن متغيري مستوى التوتر ودرجة استخدام مهارات التعامل مع مجتمع بين (٤٤%) تقريبا.

كما أجرى ابو عاشور وحجازي (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الامور في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمناطق إربد، وقد تكوّنت عيّنة الدراسة من (٥٢٠) معلما ومعلمة وولي أمر، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك (١٣) دورا يمارسة مدير المدرسة بدرجة كبيرة، مثل تعرف إمكانات البيئة المحلية، وتنظيم برامج لخدمة المجتمع ،واحترام أولياء الأمور وتقبّل النقد والتغير وتفعيل دور مجالس الآباء والمشاركة في نظافة البئية والإصغاء لشكوى المجتمع المحلي، والتعامل بصدق مع أولياء الأمور ،وهناك (٣١) دورا يمارسة بدرجة متوسطة مثل حثّ الطلاب على المساعدة ،وحثّ المجتمع على زيارة المدرسة، ودعوة المختصّين من المجنمع المحلي لزيارة المدرسة، وهناك أربع أدوار يقوم بدرجة قليلة منها: عقد دورات مهنية للمجتمع المحلي ،ومساعدة بعض العائلات في إقامة مشاريع اقتصادية، وتنظيم دورات لتعليم الحاسوب وعقد دورات في الإسعافات الاوليّة.

ودراسة قام بها بطارسة (٢٠٠٦) بعنوان: دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تفعيل مجالس الآباء والمعلّمين في الاردن من وجهة نظر أعضاء هذه المجالس، تبعاً لمتغيرات الجنس ،والمركز الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٢٨) معلماً وولي أمر، وأهم النتائج التي توصّلت إليها الدراسة أن دور مدير المدرسة بالغ الأهمية في تفعّيل تلك المجالس، وذلك من خلال العمل على تشجيع تلك المجالس على المشاركة في العملية التعليمية، وكما اظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالّة إحصائياً في آراء عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس والمركز الوظيفي.

دراسة بن حبتور (٢٠٠٧) هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة شبوة ،وتكوّنت عينة الدراسة من(٢٦) مديرا من مديري المدارس الثانوية في محافظة شبوة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن البُعد الاقتصادي له تأثير عالي جدا في فعالية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة شبوة. أن كلّ من البعد الخاص بالمعلمين، والبعد الإداري،والبعد الشخصي، والبعد الخاص باتخاذ القرارات، والبعد الخاص بالمناخ التنظيمي، والبعد الاجتماعي له تأثيراً عالياً في فعالية مديري المدارس الثانوية في محافظة شبوة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية غن مستوى الدلالة بين مستويات أبعاد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في شبوة باختلاف كل من المتغيرات التالية ،الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، بإستثناء وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة نحومستوى تأثير عوامل البعد الاجتماعية ،وعوامل البعد الشخصية لصالح المدراء أصحاب الخبرة (من خمس سنوات إلى اقل من عشر سنوات).

وأجرى الخالدي (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلميهم، وتكونّت عيّنة الدراسة من (٤٨٩) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة، وتكونت من (٦٦) فقرة بصورتها النهائية، موزعة على ستة مجالات هي (التنظيم والاعمال الإدارية، شؤون الطلبة، متابعة المعلمين، المنهاج، المجتمع المحلي، والبناء المدرسي) وقد كانت أهم نتائج الدراسة مايلي: أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلميهم كان بشكل عام مرتفع. وجود فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الجنس في كل المجالات والدرجة الكلية وكانت الفروق لصالح الإناث. وجود فروق ذات دلالة

إحصاية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في كافة مجالات أداء الدراسة وفي الدرجة الكلية للمجالات لصالح حملة الشهادة العليا. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تبعا لمتغير الخبرة التعليمية في كافة مجالات أداء الدراسة وفي الدرجة الكلّية للمجالات وأن الفروق كانت لصالح من خبرتهم من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات. وجود فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الجنسية في كل المجالات والدرجة الكلية باستثناء مجال المجتمع المحلي وكانت الفروق لصالح الكويتيين.

اما العمرات (٢٠١٠) فأجرى دراسة بعنوان: درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، وقد تم تطوير أداء مكونه من (٥٠) فقرة موزعة على ستة مجالات، وتكونت عيّنة الدراسة من (٢٣٦) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وقد أظهرت النتائج أن درجة فعالية مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام، وأن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن درجة فعالية الأداء مجالات الاختبارات المدرسية ،والتحصيل الدراسي، والقيادة كانت متوسطة، وبيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المستقلة على جميع مجالات الدراسة، عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور من حملة دبلوم فأكثر، اما مجالات توظيف التكونولجيا، والمناخ المدرسي، والاختبارات المدرسية، فجاءت الفروق لصالح الإناث من حملة البكالوريس فأقل.

وقام المطارنة (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى تعرف أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن، وقد تمّ تطور أداتين وزعتا على عيّنة من مجتمع الدراسة من مديري المدارس الأساسية في اقليم جنوب الاردن، وتكوّنت عينة الدراسة (٣٣١) مديراً ومديرة، ومن (٩٨٥) معلماً اومعلمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: أن مستوى ضغوط العمل والاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية كان متوسطا. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، العمر، والحالة الاجتماعية).

وتناولت دراسة الصرايرة (٢٠١١) التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسّية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وقام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، ثم طبّقت على عيّنة مكونّة من(٧٧) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدرسية كان مرتفعا، إذ بلغ (٣،٧٨) درجة من (٥) درجات، ودلّت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمتغيرات.

(ب) الدراسات الأجنبية التي تتعلّق بالأداء الوظيفي:

دراسة سكوب (Schoob, 2000)، هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الشخصيّة والأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتنية لدى مديري بعض المدارس في الولايات المتحدة الامركية، وتكون مجتمع الدراسة من (٢١٢) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أغراض الدراسة تمّ تطوير استبانة لجمع المعلومات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الشخصّية التي تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تقّلل من الضغوطات التي يتعرّض لها المديرين وتسهّل الأداء الوظيفي وترفعه، كما أن الشخصية التي لاتتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم

والمرونة تزيد من ضغوطات العمل التي يتعرّض لها المديرين وتُعيق أداؤهم الوظيفي وتخفّض منه.

هدفت دراسة جولدسسمت (Goldsmith,2003) إلى تقييم فاعلية أداء مدير المدرسة في الولايات المتحدة الامريكية ،وقد تكّونت عيّنة الدراسة من (١٠) مديرين للتربية والتعليم في(١٠٠) مديرية لمقاطعات مدنية، فضلا عن إجراء مقابلات مع (٤٠) مدير مدرسة حاليين وسابقين في مقاطعات حضارية وريفية، وقد أظهرت النتائج وجود درجة منخفضة من الفاعلية لدى مديري المدارس في الولايات المتحدة الامريكية، كما بيّنت النتائج ضعف تطبيق نظم المساءلة التربوية في المدارس الخاضعة للدراسة مما ترتب علية وجود تدن في درجة تطبيق الأهداف التربوية والتعليمية في تلك المدارس، كما بيّنت النتائج أن (٦ من١٠) مديرين أشاروا إلى ضعف فاعلية الإدارة التربوية والتعليّمية على حدّ سواء في المدارس التابعة لتلك المدارس، وبيّنت المقابلة الشخصية مع المديرين الحاليين والسابقين أن (٨٩%) من المستجويبن أكدوا على ضرورة تبني نظم مساءلة تربوية فعالة من شأنها تحديد الأهداف التربوية والتعليمّية الكفيلة بتحسين فاعلية وأداء مديري المدارس وتنمية المهارات والكفايات الإدارية مما يحسن الأداء الإداري لهم.

أما دراسة جزيل (Gaziel,2003) فقد هدفت إلى تحديد مدى إدراك مديري المدارس لعالمهم، ومدى إدراكهم لتأثير سلوكهم في العمل من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى معرفة مدى اختلاف تصوّرات مديري ومديرات المدارس لعملهم، وهل يختلف الإطار المتعّلق بفاعليتهم كمديرين عنه كقادة، وتكونّت عينّة الدراسة من (٢٠) مديراً من المدارس الأساسية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر المجالات تأثيرا على فاعلية وأداء مديري المدارس كان نموذج الهيكل التنظيمي، ونموذج المصادر البشرية كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في إدراك المديرين لعالمهم تعزى لمتغير الجنس من حيث استخدام النوذج الهيكلي أو الرمزي.

اجرى آروود (Arrowood, 2005) دراسة بعنوان فاعلية مدير المدرسة في مدارس انديانا الأمريكيةالهندية حيث هدفت الدراسة إلى تحديد سمات مدير المدرسة الفعّال في انديانا، ومعرفة إن كان هناك أثر للفروق كحجم المدرسة والخبرة الإدارية والجنس وعدد سنوات الخبرة ،وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من (١٥) سمة لفاعلية مدير المدرسة، وقد تكونت عينّة الدراسة من (٢٩٢) مديرا من مديريات التربية، حيث بلغت نسبة الاستبانات المستردة (١٧٣) بنسبة (٥٩،٢%)، وقد أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة لفاعلية مدير المدرسة في انديانا حيث توفرت (١٣) سمة من سمات فاعلية مدير المدرسة الفعّال في انديانا بنسبة (٩٠%) أما السمتان الأخريتان، كالدعابة والالتزام المجتمعي لمدير المدرسة فقد وجدت بدرجة متدنّية، كما بينّت لمتغيري الجنس والخبرة الإدارية، فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لتقديرات مديري المدارس للفاعلية تعزى لمتغيري حجم المدرسة وعدد سنوات الخبرة.

هذا وأجرى كل من فيرهيج وفانهوف وفالك وفان (Verhaeghe, Vanhoof, Valcke, and Van, 2010) درسة لتعرّف على تصورات مديري المدارس الابتدائية في أمريكيا لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس ،وقد استخدمت المقابلة في جمع المعلومات وتكونت عينّة الدراسة من (١٦) مدير مدرسة و(٤) مجموعات عمل من المعلمين، وقد أشارت نتائج الدراسة أن التنويع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في تحسين وفاعلية المدرسة، ورفع من مستوى أداء مدير المدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من مراجعة الدراسات السابقة تبين أن هناك دراسات تربوية تناولت موضوع أساليب إدارة الصراع وموضوع الأداء الوظيفي، ونوضح ذلك بالنقاط التالية:

- اهتمت الدراسات السابقة بالتعرف على أساليب إدارة الصراع في المؤسسات التربوية وطرق حلها.
- ان التفاعل الإيجابيّ بين الأفراد في المؤسسة يزيد درجة التعاون بينهم وكلما زاد الصراع بين أفراد التنظيم ، قلّت فاعلية التنظيم.
- لاحظت من الدراسات السابقة أن اغلبها تناولت خمس أساليب لإدارة الصراع باستثناء دراسة هنكن وكيسستون ودي هنكن وكيستون ودي(Henkkin & Cistone Dee ,2000) اللتين استخدمتا ثلاثة أساليب لإدارة الصراع.
- واغلب الدراسات العربية السابقة أكدّت ان أسلوب التعاون هو اكثر الأساليب استخداما في حل الصراع مثل دراسة مرزوق (٢٠١١) ، تقبيل (٢٠٠٩) ،بسيسو وابوغالي (٢٠٠٩)، الخالدي (٢٠٠٨) ، وجاءت دراستي تدعم هذه الدراسات وتتفّق معها أن أسلوب التعاون هو الأكثر استخداما من قبل المديرين.
- ربطت الدراسات السابقة موضوع أساليب إدارة الصراع بمتغيّرات مختلفة سواء طُبقّت في المدارس أو الجامعات،والمنظّمات الحكومية والخاصة، مثل دراسة المومني (٢٠٠٣) الذي ربط أسالسب الصراع بالمناخ التنظيمي، وكذلك دراسة الخالدي (٢٠٠٨) الذي ربط اساليب الصراع بالروح المعنوية، كذلك دراسة الحر(٢٠٠٨) الذي ربط أساليب الصراع بالأنماط القيادية، ودراسة مرزوق (٢٠١١) الذي ربط أساليب الصراع بالالتزام التنظيمي، واختلفت دراستي عن هذه الدراسات أنها ربطت أساليب إدارة الصراع بموضوع لم تتناوله

الدراسات السابقة، وهو مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة.

- إن معظم الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي أظهرت أهميّة تقييم دور مدير المدرسة كقائد تربوي، ومدى فاعلية أداءه في إنجاح العملية التعليمية/ التعلمّية.
- ولوحظ من أغلب الدراسات التي تتعلق بالأداء الوظيفي أن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين كان مرتفعا وذو أداء متميز، هذا لوعيهم لأهمية دورهم القيادي والإداري الذي يطلب منهم جهود لتحقيق الأهداف المرجّوه وتحسيّن العملية التربوية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة، وعينتها، ومتغيراتها، كما يتضمن وصفاً للأدوات المستخدمة، وإجراءات بنائها، وصدقها وثباتها بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية للبيانات التي تتبعها الباحثة في هذة الدراسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي المعتمد على استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى مسح الأدب التربوي المتعلق بهذا الموضوع، كما يمتاز بالقدرة على توفير البيانات والكشف عن الحقائق المتعلقة بمشكلة البحث والتي تمثلت بالتعرف على أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين وعلى مستوى الاداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين وعلاقة أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين بالاداء الوظيفي إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالاتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة والبالغ عددهم حوالي(٢٤٨٩) معلماً ومعلمة منهم (١٠٠٩) معلم و(١٤٨٠) معلمة يتوزعون على (٢٨) مدرسة منها (١٥) مدرسة إناث و(١٣) مدرسة ذكور.

عينة الدراسة وخصائصها:

تكونت عينة الدراسة من فئتان حسب نوع الطلبة في المدرسة تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية، حيث تمثل الأولى المعلمين في مدارس الذكور الحكومية، أما الثانية فتشمل المعلمات في مدارس الإناث الحكومية، وقد تم توزيع (٤٣٠) استبانه واسترجع منها(٤١٣) استبانة بنسبة عائد بلغت (٩٦%)، وتم استبعاد (١٣) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل بما نسبت (٣،٢%) من الاستبانات التي تم توزيعها، ليصبح عدد الاستبيانات التي خضعت للتحليل (٤٠٠) استبانة لتشكل ما نسبته (٩٣،٢%) من الاستبانات التي تم توزيعها، وبما نسبته وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، ويبين الجداول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والتخصص والخبرة.

جدول (١) وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٨٠	٤٥
	انثى	٢٢٠	٥٥
	الكلي	٤٠٠	١٠٠،٠
المؤهل العلمي	اقل من بكالوريوس	٢٣	٥،٣
	بكالوريوس + دبلوم عالي	٣٣٧	٨٤،١
	ماجستير فأكثر	٤٠	١٠
	الكلي	٤٠٠	١٠٠،٠
التخصص	علوم إنسانية	٢٤٠	٦٠
	علوم طبيعية	١٦٠	٤٠
	الكلي	٤٠٠	١٠٠،٠
الخبرة	أقل من ٥سنوات	٨٤	٢١
	أقل من ١٠ سنوات	١٧٥	٤٣،٣
	١٠ سنوات فأكثر	١٤١	٣٥،١
	الكلي	٤٠٠	١٠٠،٠

يتضح من جدول (١) أن نسبة الذكور من عينة الدراسة بلغت (٤٥%) في حين بلغت نسبة الإناث من عينة الدراسة (٥٥%). ويتضح أن عدد الأشخاص الذين يحملون شهادة اقل من بكالوريوس بلغت نسبتهم (٥،٣%) في حين أظهرت العينة أن من يحملون شهادة البكالوريوس + دبلوم عالى بلغت نسبتهم(٨٤،١) في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة

الماجستير+الدبلوم فأكثر (١٠%). ومن حيث التخصص يبين جدول (١) ان الذين يحملون التخصصات الإنسانية بلغت نسبتهم (٦٠%) ام الاشخاص الذين يحملون شهادات في العلوم الطبيعية بلغت نسبتهم (٤٠%). ومن حيث الخبرة تبين من جدول (١) إن الاشخاص الذين أقل خبرة من ٥ سنوات كانت النسبه حاولي (٢١%) والذين خبرتهم أقل من ١٠ سنوات فكانت النسبه (٤٣،٣%) ومن الاشخاص ذوي الخبرة من ١٠سنوات فأكثر فكانت النسبه حاولي (٣٥،١%).

أداتا الدراسة:

لتحقيق هدف هذه الدراسة، المتمثل بمعرفة أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين، تم الاطلاع على الأدب النظري والاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع مثل دراسة (الخالدي،٢٠٠٨) وقامت بإعداد أداتين، جاءت أداة الدراسة الأولى تتعلق بأساليب إدارة الصراع ، وتتكون من (٤٥) فقرة موزعة على خمس مجالات هي: مجال أسلوب الاسترضاء، ومجال أسلوب الهيمنة، ومجال أسلوب التجنب، ومجال أسلوب التعاون، ومجال أسلوب التوافق؛ أما أداة الدراسة الثانية فتتعلق بمستوى الأداء الوظيفي لدى المدرين وتتألف من (٧٤) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي: مجال إدارة الموارد البشرية، ومجال إدارة الموارد المالية والمادية، ومجال متابعة تقييم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة، ومجال متابعة تطبيق المناهج، ومجال تنمية ذاته والعاملين معه، ومجال ضبط سلوك الطلاب، ومجال توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة، والمجال الاجتماعي. بالاضافة إلى معلومات أولية مثل: الجنس ، والمؤهل العلمي، والتخصص وسنوات الخبرة.

اجراءات تصحيح أداتي الدراسة:

تم تحديد الاستجابة على أداتي الدراسة وفق خمس مستويات وذلك بتقييم المتوسط الحسابي لكل فقرة على النحو الآتي:

١- الحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة (٥) درجات والحد الأدنى لبدائل أداة الدراسة (١) درجة واحدة، و بطرح الحد الأدنى من الحد الأعلى يساوي (٤)، ومن ثم تقسيم الفرق بين الحدين على ثلاث مستويات كما هو موضح في المعادلة التالية:

٤ ÷٣ مستويات (مرتفع ، متوسط ، منخفض) = ١,٣٣

وعليه يكون الحد الأدنى (المنخفض) = ١+١,٣٣ = ٢,٣٣

٢- الحد المتوسط = ٢,٣٤ + ١,٣٣ = ٣,٦٧

٣-الحد الأعلى (المرتفع) = ٣,٦٨ فأكثر

إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بالخطوات التالية:

١. بناء أداتي الدراسة والتأكد من صدقهما وثباتهما.

٢. تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها بعد الحصول على الموافقة من مديرية تربية الرصيفة على توزيع الإستبانة واستعادتها بالإضافة إلى الحصول على كتاب من وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الباحثة.

٣. قامت الباحثة بزيارة المدارس (عينة الدراسة) في مديرية تربية الرصيفة لتوضيح أهداف الدراسة، وآلية الإجابة على الإستبانة وتوزيعها على المعلمين والمعلمات وترك مدة مقبولة تمكنهم من الإجابة على فقرات الإستبانة.

٤. استعادة الإستبانات

٥. تفريغ الاستبانات.

٦. تحليل النتائج إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS.

٧. عرض النتائج ومناقشتها وكتابة التوصيات.

صدق وثبات أداتي الدراسة:

للتحقق من مدى الصدق الظاهري لفقرات الاستبانه، فقد تم عرضها على (١٩) محكماً من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين الأكاديميين في مجال العلوم الإدارية والتربوية التابعين لكليات العلوم التربوية والادارية في الجامعات التالية: الجامعة الهاشمية وجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا وجامعة عمان العربية، والجامعة الاردنية، وجامعة آل البيت ومن لهم خبرة في مجال الإدارة، وقد طلب من المحكمين التأكد من ملائمة فقرات الدراسة لموضوعها وإبداء أية ملاحظات يرونها ضرورية، وبناء علية تم حذف بعض الفقرات واضافة فقرات جديدة، وتم إعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة.

وقد تكونت الأداة الأولى في صورتها الأولية من(٤٨) فقرة للأداة المتعلقة بأساليب إدارة الصراع للمديرين، و(٧٦) فقرة للأداة المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي، وفي ضوء ملاحظات المحكمين أصبحت الأداة الأولى تتكون من (٤٥) فقرة، والأداة الثانية تتكون من (٧٤) فقرة.

ومن أجل التأكد من أن أأداتي تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقهما، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

جدول (٢) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
أساليب إدارة الصراع		
١	أسلوب الاسترضاء	٠,٨٨
٢	أسلوب الهيمنة	٠,٨١
٣	أسلوب التجنب	٠,٧٩
٤	أسلوب التعاون	٠,٧٨
٥	أسلوب التوافق	٠,٨٣
الأداء الوظيفي		
١	مجال إدارة الموارد البشرية	٠,٨١
٢	مجال إدارة الموارد المالية والمادية	٠,٨٣
٣	مجال متابعة تقييم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة	٠,٨٧
٤	مجال متابعة تطبيق المناهج	٠,٨٠
٥	مجال تنمية ذاته والعاملين معه	٠,٨٤
٦	مجال ضبط سلوك الطلاب	٠,٨٥
٧	مجال توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة	٠,٨٠
٨	المجال الاجتماعي	٠,٨١

تدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ وعلى قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية:

- **أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية؛** وله خمس مجالات (أسلوب الاسترضاء، وأسلوب الهيمنة، وأسلوب التجنب، وأسلوب التعاون، وأسلوب التوافق).
- **مستوى الاداء الوظيفي** ولها ثمانية مجالات (مجال إدارة الموارد البشرية، ومجال إدارة الموارد المالية والمادية، ومجال متابعة تقييم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة، ومجال متابعة تطبيق المناهج، ومجال تنمية ذاته والعاملين معه، ومجال ضبط سلوك الطلبة، ومجال توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة، والمجال الاجتماعي).
- **المتغيرات الوسيطة:** الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس ، ماجستير فأكثر)، التخصص وله صنفان: (علوم إنسانية، علوم طبيعية)، وسنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات: (أقل من ٥ سنوات، ٥ – أقل من ١٠ سنوات ، ١٠ سنوات فأكثر).

المعالجة الإحصائية

تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في عملية التحليل واختبار الفرضيات واستخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي: تمثل الوسط الحسابي والإنحراف المعياري، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في أداتي الدراسة، وكذلك الإنحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي، وتم استخدام الإحصاء الوصفي في السؤالين الأول والثاني.

- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): وذلك لقياس الاتساق الداخلي لمجالات أداتي الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA): وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة، وذلك في السؤالين الثالث والرابع.
- اختبار معامل الارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين أساليب إدارة الصراع ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الرصيفة الحكومية في محافظة الزرقاء .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولا : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة

ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة

ثالثا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة

رابعا : النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة

خامسا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس للدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قامت الباحثة بجمع ومعالجتها إحصائيا بواسطة أداتي الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما اساليب ادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين؟"

وللاجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة، حيث كانت كما هي موضحة في جدول(٣).

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول اساليب ادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة

الرقم	الأسلوب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة
٤	التعاون	٣،٩٨	٠،٧٤٦	١	كبيرة
٥	التوفيق	٣،٩٢	٠،٧١٦	٢	كبيرة
١	الاسترضاء	٣،٨٠	٠،٦٩٩	٣	كبيرة
٣	التجنب	٣،٧٥	٠،٧٠٢	٤	كبيرة
٢	الهيمنة	٣،٧١	٠،٨٠٢	٥	كبيرة
المتوسط العام		٣،٨٣	٠،٥٨١		كبيرة

يتبين من جدول (٣) أن "اسلوب التعاون" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣،٩٨) وانحراف معياري (٠,٧٤٦) وبدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثانية "اسلوب التوفيق" بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٧١٦) وبدرجة كبيرة، وحل "اسلوب الاسترضاء" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٦٩٩) بدرجة كبيرة، أما "اسلوب التجنب" فقد حل بالمرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٧٠٢) بدرجة كبيرة، وجاء

"اسلوب الهيمنة" بالمرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٨٠) بدرجة كبيرة، وقد بلغ المتوسط العام لاساليب الصراع (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٥٨١) ودرجة موافقة كبيرة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل أسلوب من أساليب اساليب ادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة.

أولاً: أسلوب التعاون:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول أسلوب التعاون كاسلوب لادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة، كما هي موضحة في جدول (٤).

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول أسلوب التعاون كاسلوب لادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة
١	يتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم	٤،٠٧	٠،٩٠٣	١	كبيرة
٢	يناقش المشكلة مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرض للجميع	٤،٠١	٠،٨٨٦	٢	كبيرة
٣	يدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف المعنية لإيجاد افضل الحلول	٣،٩٥	٠،٨٦٣	٣	كبيرة
٥	يتبادل المعلومات مع اعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات	٣،٩٤	٠،٩٢٥	٤	كبيرة
٤	يعمل بالتعاون مع الأطراف المعنية لإيجاد أفضل الحلول	٣،٩٣	٠،٨٦٠	٥	كبيرة
	المتوسط العام	٣،٩٨٠	٠،٧٤٦		كبيرة

يبين جدول (٤) أن المتوسط الحسابي العام لاسلوب التعاون قد بلغ (٣,٩٨٠) وبانحراف معياري (٠,٧٤٦) وبدرجة موافقة كبيرة. وقد احتلت الفقرة "يتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٩٠٣) وبدرجة موافقة كبيرة. في حين احتلت الفقرة " **يعمل بالتعاون مع الأطراف المعنية لإيجاد أفضل الحلول**" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٨٦٠) وبدرجة موافقة كبيرة.

ثانيا: أسلوب التوفيق:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول أسلوب التوفيق كاسلوب لادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة، كما هي موضحة في جدول (٥).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول أسلوب التوفيق كاسلوب لادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة
١	يسعى لإيجاد حل توافقي للخروج من المأزق	٤،٠٠	٠،٨٥٤	١	كبيرة
٤	يراعي مشاعر الآخرين ويحافظ على العلاقات القائمة بينهم	٣،٩٩	٠،٩٠٠	٢	كبيرة
٢	يقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات	٣،٩٥	٠،٨٦٧	٣	كبيرة
٨	يحافظ على العلاقات مع جميع الاطراف	٣،٩٤	٠،٩٠٦	٤	كبيرة
٣	يشجع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة	٣،٩٣	٠،٨٨٠	٥	كبيرة
٧	يتبادل الرأي مع الآخرين للوصول إلى اتفاق في حل الخلافات	٣،٩٣	٠،٩٤٩	٦	كبيرة
١٢	يحث جميع اطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع النزاع	٣،٩٢	٠،٩٤٣	٧	كبيرة
٥	يعمل على حل المشكلة بطرق يرضى عنها الجميع	٣،٩٠	٠،٩١٢	٨	كبيرة
١٠	يهتم بحل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين	٣،٨٨	٠،٩٤٣	٩	كبيرة
١١	يسيطر على نفسه ويناقش الأسباب بهدوء	٣،٨٧	٠،٩٦٣	١٠	كبيرة
٩	يساعد جميع الأطراف على إبراز افكارهم واهتماماتهم	٣،٨٦	٠،٩٤٤	١١	كبيرة
٦	يعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع	٣،٨٥	٠،٩٣١	١٢	كبيرة
	المتوسط العام	٣،٩١	٠،٧١٦		كبيرة

يبين جدول (٥) أن المتوسط الحسابي العام لاسلوب التوفيق قد بلغ (٣,٩١) وبانحراف معياري (٠,٧١٦) وبدرجة موافقة كبيرة. وقد احتلت الفقرة "يسعى لإيجاد حل توافقي للخروج من المأزق" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٨٥٤) وبدرجة موافقة كبيرة. في حين احتلت الفقرة "يعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٩٣١) وبدرجة موافقة كبيرة.

ثالثا: **أسلوب الاسترضاء**

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول أسلوب الاسترضاء كاسلوب لادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة، كما هي موضحة في جدول (٦).

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول أسلوب الاسترضاء كاسلوب لادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة
١	يحاول العمل مع المعلمين لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم	٣،٩٤	٠،٨٩٧	١	كبيرة
٦	يستخدم تعابير الأخوة والمحبة في التعامل مع المعلمين	٣،٩٠	٠،٩١٩	٢	كبيرة
٧	يسعى لأن تكون الحلول الموضوعة مقبولة من قبل أطراف الصراع	٣،٨٥	٠،٨٦٣	٣	كبيرة
٤	يترك المجال للآخرين للتعبير عن آرائهم بحرية	٣،٨٤	٠،٩٨١	٤	كبيرة
٢	يأخذ غالباً باقتراحات المعلمين	٣،٨٠	٠،٨٣٩	٥	كبيرة
٣	يخضع لرغبات المعلمين	٣،٦٩	١،٠٧١	٦	كبيرة
٥	يضحي بالرغبات الخاصة به من اجل تلبية رغبات الطرف الآخر	٣،٦٠	١،٠٣٦	٧	متوسطة
	المتوسط العام	٣،٨٠	٠،٦٩٩		كبيرة

يبين جدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام لاسلوب الاسترضاء قد بلغ (٣,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٦٩٩)، وبدرجة موافقة كبيرة. وقد احتلت الفقرة "يحاول العمل مع المعلمين لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٨٩٧) وبدرجة موافقة كبيرة. في حين احتلت الفقرة "يضحي بالرغبات الخاصة به من اجل تلبية رغبات الطرف الآخر" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (١,٠٣٦) وبدرجة موافقة كبيرة.

رابعاً: أسلوب التجنب:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول أسلوب التجنب كاسلوب لادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة، كما هي موضحة في جدول (٧).

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول أسلوب التجنب كاسلوب لادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة
٧	يحاول تجنب الألفاظ غير الجيدة مع المعلمين	٣،٩٨	١،٠٠٥	١	كبيرة
٩	يتجنب أي صدام مع المعلمين حتى لا يؤثر على العمل	٣،٩١	٠،٩٢٧	٢	كبيرة
٥	يتجنب اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق نزاعا مع الآخرين	٣،٨٣	٠،٩٢٣	٣	كبيرة
٣	يتجنب أي خلاف مع أعضاء المعلمين	٣،٨٣	٠،٩٦٥	٤	كبيرة
١٠	ينسحب عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف	٣،٨٣	١،١٠	٥	كبيرة
٨	يتجاهل الصراع ولا يعطيه أهمية	٣،٨٠	٠،٩٩٧	٦	كبيرة
١٢	يخفف من حدة الصراعات بتجاوزها	٣،٧٥	١،٠١٥	٧	كبيرة
٢	يركز على النقاط التي تم الاتفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها	٣،٧٢	٠،٩٦٢	٨	كبيرة
٤	يتنازل عن بعض النقاط تجنبا لعرقلة العمل	٣،٧١	٠،٩٣٧	٩	كبيرة
٦	يحاول الإبقاء على خلافاته مع المعلمين لنفسه ليجنبهم أي مشاعر سلبية	٣،٦٤	١،٠٧	١٠	متوسطة
١	يتجنب المناقشة المفتوحة مع المعلمين	٣،٦٠	١،٢٠٣	١١	متوسطة
١١	يتغيب عن الاجتماعات التي يتوقع أن تتضمن خلافات	٣،٤٤	١،٢٢٧	١٢	متوسطة
	المتوسط الحسابي	٣،٧٥	٠،٧٠١		كبيرة

يبين جدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام لاسلوب التجنب قد بلغ (٣,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٧٠١) وبدرجة موافقة كبيرة. وقد احتلت الفقرة " يحاول تجنب الألفاظ غير الجيدة مع المعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٣,٩٨) وانحراف معياري (١,٠٠٥) وبدرجة موافقة كبيرة. في

حين احتلت الفقرة "يتغيب عن الاجتماعات التي يتوقع أن تتضمن خلافات" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٤) وانحراف معياري (١,٢٢٧) وبدرجة متوسطة.

خامساً: أسلوب الهيمنة:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول أسلوب الهيمنة كاسلوب لادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة، كما هي موضحة في جدول (٨).

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول أسلوب الهيمنة كاسلوب لادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة
٩	يعمل جاهدا للقضاء على الصراع مبكرا	٤،٠١	٠،٩٥٥	١	كبيرة
٧	ينطلق من القوانين التي تدعم رأيه في حل المشكلات والنزاعات	٣،٨٢	٠،٩٥٣	٢	كبيرة
٨	يضغط على أطراف النزاع لقبول الحل المطروح	٣،٧٨	١،١٢٢	٣	كبيرة
٤	يدافع بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة	٣،٧٧	٠،٩٩٠	٤	كبيرة
١	يحاول أن يفرض وجهة نظره	٣،٧٠	١،٠٩٠	٥	كبيرة
٢	يحاول أن يقنع الطرف الآخر بسلامة موقفه دون تراجع	٣،٦٨	١،٠٠٥	٦	كبيرة
٣	يستخدم سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته	٣،٥٧	١،١٨٤	٧	متوسطة
٦	يستخدم العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف الصراع عن مواقفهم المتشددة بشان موضوع النزاع	٣،٥٥	١،١٤٥	٨	متوسطة
٥	يستخدم علاقاته لكسب موقف تنافسي	٣،٥٢	١،٢١٢	٩	متوسطة
	المتوسط العام	٣،٧١	٠،٨٠٢		كبيرة

يبين جدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام لاسلوب الهيمنة قد بلغ (٣,٧١) وبانحراف معياري (٠,٨٠٢٥٠)، وبدرجة موافقة كبيرة. وقد احتلت الفقرة "يعمل جاهدا للقضاء على الصراع مبكرا" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٩٥٥) وبدرجة كبيرة. في حين احتلت الفقرة "يستخدم علاقاته لكسب موقف تنافسي" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٢) وانحراف معياري (١,٢١٢) وبدرجة متوسطة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين ؟"

وللاجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسالبية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة، حيث كانت كما هي موضحة في جدول (٩)

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
٢	إدارة الموارد المالية والمادية المتاحة في المدرسة	٤،٠٨	٠،٧٥٨	١	كبير
٣	متابعة تقييم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة	٣،٩٨	٠،٨٣٤	٢	كبير
١	إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة	٣،٩٧	٠،٦٥٩	٣	كبير
٧	توفير بيئة صحية آمنة للطلبة	٣،٨٩	٠،٧٤٧	٤	كبير
٤	متابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويرها	٣،٨٨	٠،٨٥٦	٥	كبير
٦	ضبط سلوك الطلاب وإدارته	٣،٨٣	٠،٧٥٨	٦	كبير
٥	تنمية ذاته والعاملين معه مهنيا وفقا لحاجاتهم	٣،٨١	٠،٨٢٥	٧	كبير
٨	المجال الاجتماعي	٣،٧٤	٠،٨٣٣	٨	كبير
	المتوسط العام	٣،٩٠	٠،٦٥٣		كبيرة

يتبين من جدول (٩) أن "إدارة الموارد المالية والمادية المتاحة في المدرسة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٨) وانحراف معياري (٠,٧٥٨) وبدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثانية " متابعة تقييم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة " بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٨٣٤) وبدرجة كبيرة، وحلت " إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة " بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٦٥٩) وبدرجة كبير، أما " توفير بيئة صحية آمنة للطلبة" فقد حل بالمرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٧٤٧) وبدرجة كبيرة، وجاء "متابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويره" بالمرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٨٥٦) وبدرجة كبيرة، وجاء " ضبط سلوك الطلاب وإدارته" بالمرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٧٥٨) وبدرجة كبيرة، وجاءت "تنمية ذاته والعاملين معه مهنيا وفقا لحاجاتهم" بمتوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف معياري (٠,٨٢٥) وبدرجة كبيرة، أما " المجال الاجتماعي" فقد جاء بالنرتبة الثامنة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٨٣٣)، وقد بلغ المتوسط العام لمستوى الأداء الوظيفي (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٦٥٣)، ودرجة موافقة كبيرة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة.

أولاً: إدارة الموارد المالية والمادية المتاحة في المدرسة:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول إدارة الموارد المالية والمادية المتاحة في المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة، كما هي موضحة في جدول (١٠).

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول إدارة الموارد المالية والمادية المتاحة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
١	يوثق كل ما يتم صرفه من أموال في المدرسة	٤،٢١	٠،٩٢٢	١	كبيرة
٣	يضع خطة واضحة ومنظمة للانفاق المالي في المدرسة	٤،١٩	٠،٩٥٥	٢	كبيرة
٢	يشكل لجنة في المدرسة لتصريف القضايا المالية	٤،١٣	٠،٩٥٤	٣	كبيرة
٥	يتابع النظافة العامة في المدرسة	٤،٠٦	٠،٩٢١	٤	كبيرة
٤	يعد خطة منظمة للاستفادة من الخدمات التعليمية المساندة (المكتبة، المختبرات، ومشاغل ومختبرات الحاسوب، غرفة مصادر التعلم،... الخ)	٤،٠٥	١،٠٠٣	٥	كبيرة
٦	يهتم بحديقة المدرسة	٣،٩٠	١،٠٥٥	٦	كبيرة
	المتوسط العام	٤،٠٨	٠،٧٥٨		كبيرة

يبين جدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام لإدارة الموارد المالية والمادية المتاحة في المدرسة قد بلغ (٤,٠٨) وبانحراف معياري () وبدرجة موافقة كبيرة. وقد احتلت الفقرة " يوثق كل ما يتم صرفه من أموال في المدرسة " بالمرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٩٢٢) وبدرجة موافقة كبيرة. في حين احتلت الفقرة " يهتم بحديقة المدرسة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (١,٠٥٥) وبدرجة موافقة كبيرة.

ثانياً: متابعة تقييم الفعاليات الفنية والادارية في المدرسة:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول متابعة تقييم الفعاليات الفنية والادارية في المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة، كما هي موضحة في جدول (١١).

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول متابعة تقييم الفعاليات الفنية والادارية في المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
١	يعد خطة لمتابعة انجازات المدرسة والمعلمين فيها	٤،١٦	٠،٨٧٣	١	كبيرة
٢	يحرص على تقويم الانجازات في المدرسة	٤،١٣	٠،٨٥٠	٢	كبيرة
٦	يستفيد من نتائج التقييم في التخطيط المستقبلي للمدرسة	٤،١٢	٢،٧١٩	٣	كبيرة
٥	يرصد الملاحظات عن اداء المعلمين وفق سجلات خاصة	٣،٩٧	٠،٩١٩	٤	كبيرة
٣	يستخدم اكثر من نموذج لتقويم جوانب العمل في المدرسة	٣،٩٧	٠،٩٣٩	٥	كبيرة
٤	يحرص على تقديم تغذية راجعة فورية للمعلمين في المدرسة حول انجازاتهم	٣،٩٠	٠،٩٤٦	٦	كبيرة
٧	يشجع المعلمين على التقويم الذاتي لعملهم	٣،٨٩	١،٠٠١	٧	كبيرة
٨	يتيح الفرص للمعلمين لتقويم ادائه الفني والاداري	٣،٨٦	١،٠٤	٨	كبيرة
٩	يطور اجراءات التقويم في مدرسته بشكل مستمر	٣،٨٥	١،٠٢	٩	كبيرة
	المتوسط العام	٣،٩٨	٠،٨٣٤		كبيرة

يبين جدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام متابعة تقييم الفعاليات الفنية والادارية في المدرسة قد بلغ (٣,٩٨) وبانحراف معياري (٠,٨٣٤) وبدرجة موافقة كبيرة. وقد احتلت الفقرة " يعد

خطة لمتابعة انجازات المدرسة والمعلمين فيها " بالمرتبة الأولى بمتوسط (٤,١٦) وانحراف معياري (٠,٨٧٣) وبدرجة موافقة كبيرة. في حين احتلت الفقرة " يطور اجراءات التقويم في مدرسته بشكل مستمر" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (١,٠٢١) وبدرجة موافقة كبيرة.

ثالثا: إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة، كما هي موضحة في جدول (١٢).

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
١٠	يتابع دوام المعلمين في المدرسة	٤،١٥	٠،٨٢٣	١	كبيرة
١	يحرص على وجود خطة واضحة المعالم لجميع ممارسات المعلمين في المدرسة	٤،١٢	٠،٨٣٢	٢	كبيرة
١٢	يعد خطة قابلة لتنفيذ النشاطات المنهجية في المدرسة	٤،٠٨	٠،٨٩٨	٣	كبيرة
١١	يعد خطة زمنية لتنفيذ مهامه في المدرسة	٤،٠٢	٠،٨١٦	٤	كبيرة
٢	يحرص على مراعاة حاجات وامكانيات المدرسة عند التخطيط للأنشطة الخاصة بالمدرسة	٤،٠١	٠،٨٥٧	٥	كبيرة
٨	يحرص على توثيق العلاقات الايجابية بينه وبين المعليمن في المدرسة	٣،٩٩	٠،٩١٥	٦	كبيرة
٤	يوضح للمعليمن في المدرسة المهام المتوقع منهم القيام بها	٣،٩٨	٠،٨٧٥	٧	كبيرة
١٣	يشارك المدرسة بشكل فعال في المسابقات التنافسية مع المدارس الأخرى	٣،٩٧	٠،٩٢٢	٨	كبيرة
٣	يوزع الأدوار والمهمات على جميع المعلمين في المدرسية وفقا لقدراتهم وتخصصاتهم	٣،٩٣	٠،٩١٦	٩	كبيرة
٩	يشارك المعلمين بصنع القرارات	٣،٩١	٠،٩٥٦	١٠	كبيرة
٦	يعقد اجتماعات دورية منظمة مع المعليمن في المدرسة	٣،٨٩	٠،٨٨٥	١١	كبيرة
٧	يستخدم الأسلوب الديمقراطي في حل الخلافات بين المعلمين في المدرسة	٣،٨٧	٠،٩١٧	١٢	كبيرة
٥	يوفر فرص التهيئة المهنية للمعليمن الجدد الملتحقين في المدرسة	٣،٨٣	٠،٩٠٩	١٣	كبيرة
	المتوسط العام	٣،٩٧	٠،٦٥٩		كبيرة

يبين جدول (١٢) أن المتوسط الحسابي العام لإدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة قد بلغ (٣,٩٧) وبانحراف معياري (٠,٦٥٩)، وبدرجة موافقة كبيرة. وقد احتلت الفقرة " يتابع دوام المعلمين في المدرسة " بالمرتبة الأولى بمتوسط (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٨٢٣) وبدرجة موافقة كبيرة. في حين احتلت الفقرة " يوفر فرص التهيئة المهنية للمعليمن الجدد الملتحقين في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٩٠٩) وبدرجة موافقة كبيرة.

رابعاً: توفير بيئة صحية آمنة للطلبة

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول توفير بيئة صحية آمنة للطلبة لدى مديشري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة، كما هي موضحة في جدول (١٣).

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول توفير بيئة صحية آمنة للطلبة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
١	يحتفظ بسجل للصحة المدرسية	٤،٠٥	٠،٨٦٧	١	كبيرة
٣	يحرص على توفير ادوات السلامة العامة في المدرسة	٣،٨٨	٠،٨٨٧	٢	كبيرة
٤	يتابع وبشكل دوري السلامة العامة في المرافق المدرسية	٣،٨٧	٠،٩١٣	٣	كبيرة
٢	يجري دراسات دورية للوقوف على الوضع الصحي للطلبة بالمدرسة	٣،٨٦	٠،٩١٧	٤	كبيرة
٦	يراقب سلامة ونظافة المياه في خزانات المياه المدرسية	٣،٨٦	٠،٩٧٦	٥	كبيرة
٥	يراقب جودة الماد الغذائية في المقصف المدرسي	٣،٨٣	٠،٩٤٢	٦	كبيرة
	المتوسط العام	٣،٨٩	٠،٧٤٧		كبيرة

يبين جدول (١٣) أن المتوسط الحسابي العام لتوفير بيئة صحية آمنة للطلبة قد بلغ (٣,٨٩) وبانحراف معياري (٠,٧٤٧) وبدرجة موافقة كبيرة. وقد احتلت الفقرة "يحتفظ بسجل للصحة المدرسية" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠٥) وانحراف معياري (٠,٨٦٧) وبدرجة كبيرة. في حين احتلت الفقرة "يراقب جودة الماد الغذائية في المقصف المدرسي" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٩٤٢) وبدرجة كبيرة.

خامساً: متابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويرها:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول متابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويرها في المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة، كما هي موضحة في جدول (١٤).

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول متابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويرها في المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
١	يحتفظ بملفات وسجلات توثيقية تخص المناهج الدراسية المختلفة	٤،٠٩	٠،٨٩٨	١	كبيرة
٤	ينسق العمل بين معلمي المبحث الواحد	٤،٠١	٢،٦٧٣	٢	كبيرة
٢	يساعد المعلمين على تحليل المناهج والكتب المدرسية	٣،٩٩	٠،٩٦٧	٣	كبيرة
٣	يوفر الوسائل التعليمية المساندة للمناهج المدرسية	٣،٩٠	٠،٩١٧	٤	كبيرة
٦	يبلغ المعلمين بالتعديلات التي تطرا على المناهج او الكتاب المدرسي بشكل دائم وفوري	٣،٨٦	٠،٩٦٥	٥	كبيرة
٥	ينقل ملاحظات المعلمين حول المناهج والكتاب المدرسي للمعنين	٣،٧٧	٠،٩٩٥	٦	كبيرة
٨	يشجع المعلمين على اجراء البحوث الاجرائية والدراسات التربوية حول المناهج والكتاب المدرسي	٣،٧٤	١،٠٨٤	٧	كبيرة
٧	يعقد ورش عمل للمعلمين حول بعض موضوعات الكتب والمناهج المدرسية	٣،٧١	١،٠٧٦	٨	كبيرة
	المتوسط العام	٣،٨٨	٠،٨٥٦		كبيرة

يبين جدول (١٤) أن المتوسط الحسابي العام لمتابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويرها في المدرسة قد بلغ (٣,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٨٥٦) وبدرجة كبيرة. وقد احتلت الفقرة " يحتفظ بملفات وسجلات توثيقية تخص المناهج الدراسية المختلفة " بالمرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠٩) وانحراف معياري (٠,٨٩٨) وبدرجة كبيرة. في حين احتلت الفقرة "يعقد ورش عمل

للمعلمين حول بعض موضوعات الكتب والمناهج المدرسية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (١,٠٧٦) وبدرجة كبيرة.

سادساً: ضبط سلوك الطلاب وإدارته:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول ضبط سلوك الطلاب وإدارته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة، كما هي موضحة في جدول (١٥).**جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول ضبط سلوك الطلاب وإدارته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة.**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
٢	يحرص على تفعيل نشاطات الإذاعة المدرسية	٤،٠٣	٠،٨٧٧	١	كبيرة
١	يحرص على تفعيل المجالس المدرسية المختلفة	٣،٩٩	٠،٩٥٩	٢	كبيرة
٣	يوفر كل الدعم للمرشد النفسي والتربوي لتنفيذ خططه	٣،٩١	٠،٩٢٥	٣	كبيرة
٤	يعد خطة منظمة لتشجيع الطلبة على المشاركة بالنشاطات التربوية	٣،٩٠	٠،٩١٦	٤	كبيرة
٩	يحترم اراء الطلبة	٣،٨٦	٠،٩٣٨	٥	كبيرة
٥	يطلع الطلبة على الوائح والانظمة المدرسية	٣،٨٠	٠،٩٥١	٦	كبيرة
٧	يعد خطة لتعزيز السلوكيات الايجابية لدى الطلبة	٣،٨٠	٠،٩٥٧	٧	كبيرة
١٠	يعمل على توفير فرص تعلم التفكير الناقد	٣،٨٠	٠،٩٦٥	٨	كبيرة
١٢	يضع برنامج لاستقبال الطلبة الجدد	٣،٧٩	١،٠٢٥	٩	كبيرة
٦	يعد خطة مدروسة لتعديل السلوك غير المرغوب للطلبة	٣،٧٨	١،٠١٦	١٠	كبيرة
١١	يعد خطة منظمة لرعاية المواهب والقدرات الخاصة لطلبة	٣،٧٦	٠،٩٧٥	١١	كبيرة
٨	يضع خططه لرعاية ذوي الحاجات الخاصة (المبدعين ، بطيئي التعلم ، وذوي صعوبات التعلم)	٣،٦٥	١،٠٧٠	١٢	متوسطة
	المتوسط العام	٣،٨٣	٠،٧٥٨		كبيرة

يبين جدول (١٥) أن المتوسط الحسابي العام لضبط سلوك الطلاب وإدارته قد بلغ (٣,٨٣) وبانحراف معياري (٠,٧٥٨) وبدرجة كبيرة. وقد احتلت الفقرة " يحرص على تفعيل نشاطات الإذاعة المدرسية " بالمرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٨٧٧) وبدرجة كبيرة. في حين احتلت الفقرة "يضع خططه لرعاية ذوي الحاجات الخاصة (المبدعين، بطيئي التعلم، وذوي صعوبات التعلم)" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (١,٠٧٠) وبدرجة متوسطة.

سابعاً: تنمية ذاته والعاملين معه مهنياً وفقاً لحاجاتهم:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول تنمية ذاته والعاملين معه مهنياً وفقاً لحاجاتهم في المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة، كما هي موضحة في جدول (١٦).

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول تنمية ذاته والعاملين معه مهنياً وفقاً لحاجاتهم في المدرسة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
٦	يعمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية المعلمين مهنيا واكادميا	٣،٨٧	٠،٩٩٦	١	كبيرة
٤	يضع خطة تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة	٣،٨٦	٠،٩٦٨	٢	كبيرة
١	يشخص باستمرار الحاجات المهنية له وللمعلمين في المدرسة	٣،٨٦	٠،٩٩١	٣	كبيرة
٧	يتابع كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية	٣،٨٥	٠،٩٧٥	٤	كبيرة
٥	يحرص على تبادل الخبرات مع مديري المدارس الاخرى	٣،٨٣	٠،٩٩٨	٥	كبيرة
٢	يضع الخطط التدريبية لتنمية قدرات المعلمين في المدرسة	٣،٨٠	٠،٩٢٠	٦	كبيرة
٣	يضع خطة لتفعيل اداء العملين في المرافق المدرسية المختلفة	٣،٧٧	٠،٩٤٣	٧	كبيرة
٨	يوفر المناخ الجيد الذي يشجع المعلمين على النمو المهني الذاتي والمستدام	٣،٧٧	١،٠٥٠	٨	كبيرة
٩	يوفر الحوافز المعنوية للمعلمين لحثهم على النمو المهني الثاتي	٣،٧٥	١،٠٩١	٩	كبيرة
	المتوسط العام	٣،٨١	٠،٨٢٥		كبيرة

يبين جدول (١٦) أن المتوسط الحسابي العام لما يقوم به المدير لتنمية ذاته والعاملين معه مهنياً وفقاً لحاجاتهم قد بلغ (٣,٨١) وبانحراف معياري (٠,٨٢٥) وبدرجة كبيرة. وقد احتلت الفقرة "يعمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية المعلمين مهنيا واكادميا" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٩٩٦) وبدرجة كبيرة. في حين احتلت الفقرة

"يوفر الحوافز المعنوية للمعلمين لحثهم على النمو المهني الثاتي" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (١,٠٩١) وبدرجة كبيرة.

ثامناً: المجال الاجتماعي

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول المجال الاجتماعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة، كما هي موضحة في جدول (١٧).

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول المجال الاجتماعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
١	يشكل مجلس للاباء والمعلمين في المدرسة	٣،٩٧	٠،٩٣١	١	كبيرة
٢	يشارك اعضاء المجتمع المحلي في تقيم بعض جوانب عمل المدرسة	٣،٨٣	٠،٩٩١	٢	كبيرة
٦	يطلع اولياء الامور بشكل مستمر ومنظم على وضع ابنائهم	٣،٧٩	٠،٩٧١	٣	كبيرة
١١	يحرص على إقامة جسور المودة والصداقة مع اعضاء المجتمع المحلي	٣،٧٦	٠،٩٧٣	٤	كبيرة
٧	يعقد لقاءات دورية بين المعلمين واولياء امور الطلبة	٣،٧٤	٠،٩٩٢	٥	كبيرة
٩	يدعو افراد المجتمع المحلي بشكل دوري لحضور نشاطات وفعاليات الممدرسة	٣،٧٣	١،٠١٧	٦	كبيرة
٣	يشارك العاملون بالمدرسة بمعظم انشطة المجتمع المحلي	٣،٧٢	١،٠٠٤	٧	كبيرة
٥	يساهم العاملون بالمدرسة في عقد ورشة لتوعية افراد المجتمع المحلي	٣،٦٨	١،٠٢٩	٨	كبيرة
٤	يتيح للمجتمع المحلي الاستفادة من المرافق المدرسية المختلفة	٣،٦٦	١،٠٥٦	٩	كبيرة
٨	يشارك افراد المجتمع المحلي في وضع الخطة العامة للمدرسة	٣،٦٦	١،٠٩٠	١٠	متوسطة
١٠	يحرص على توفير فرص التعاون مع اولياء الامور في تقديم الدعم المادي للمدرسة	٣،٦٥	١,٠٣٩	١١	متوسطة
	المتوسط العام	٣،٧٤	٠،٨٣٣		كبيرة

يبين جدول (١٧) أن المتوسط الحسابي العام للمجال الاجتماعي للطلبة قد بلغ (٣,٧٤) وبانحراف معياري (٠,٨٣٣) وبدرجة كبيرة. وقد احتلت الفقرة "يشكل مجلس للاباء والمعلمين في المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٩٣١) وبدرجة كبيرة. في حين احتلت الفقرة "يحرص على توفير فرص التعاون مع اولياء الامور في تقديم الدعم المادي للمدرسة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (١,٠٣٩) وبدرجة متوسطة.

ثالثا:النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة افراد الدراسة لاساليب ادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة باختلاف كل من المتغيرات التالية (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، والخبرة)؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن اساليب ادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة باختلاف كل من المتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، والخبرة)، وجدول (١٨) يبين نتائج الاختبار.

جدول (١٨) نتائج تحليل التباين المتعدد لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن اساليب ادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة باختلاف كل من المتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، والخبرة)

المتغير	الاختبار	قيمة الاختبار	درجات الحرية	قيمة (F)	مستوى الدلالة*
الجنس	هوتلنغ	٠،٠١٩	٦	١،١٣٥	٠،٣٤١
التخصص	ولكس	٠،٩٦٦	١٢	١،٠٤٦	٠،٤٠٤
المؤهل العلمي	ولكس	٠،٩٧٨	٦	١،٣٤٧	٠،٢٣٥
الخبرة	ولكس	٠،٩٥١	١٢	١،٥٥٩	٠،٠٩٩

*دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)

يتبين من جدول (١٨) أنه:

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة ف، (١,١٣٥) وبمستوى دلالة (٠,٣٤١) وهي أكبر من ٠,٠٥.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة تعزى لمتغير التخصص عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة ف، (١,٠٤٦) وبمستوى دلالة (٠,٤٠٤) وهي أكبر من ٠,٠٥.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة ف، (١,٣٤٧) وبمستوى دلالة (٠,٢٣٥) وهي أكبر من ٠,٠٥.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة ف، (١,٥٥٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٩٩) وهي أكبر من ٠,٠٥.

رابعا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة افراد الدراسة لمستوى الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة باختلاف كل من المتغيرات التالية (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، والخبرة)؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة باختلاف كل من المتغيرات التالية (الجنس، التخصص ،المؤهل العلمي والخبرة)، وجدول (١٩) يبين نتائج الاختبار.

جدول (١٩) نتائج تحليل التباين المتعدد لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة باختلاف كل من المتغيرات التالية (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة)

المتغير	الاختبار	قيمة الاختبار	درجات الحرية	قيمة (F)	مستوى الدلالة*
الجنس	هوتلنغ	٠،٠١٨	٩،٠٠	٠،٧٢٩	٠،٦٨٢
التخصص	ولكس	٠،٩٤٨	١٨،٠٠	١،٠٨١	٠،٣٦٧
المؤهل العلمي	ولكس	٠،٩٨٣	٩،٠٠	٠،٦٧٩	٠،٧٢٩
الخبرة	ولكس	٠،٩٥٦	١٨،٠٠	٠،٩٠٢	٠،٥٧٦

*دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)

يتبين من جدول (١٩) أنه:

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة ف، (٠,٧٢٩) وبمستوى دلالة (٠,٦٨٢) وهي أكبر من ٠,٠٥.

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة تعزى لمتغير التخصص عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة ف، (١,٠٨١) وبمستوى دلالة (٠,٣٦٧) وهي أكبر من ٠,٠٥.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة ف، (٠,٦٧٩) وبمستوى دلالة (٠,٧٢٨) وهي أكبر من ٠,٠٥.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة ف، (٠,٩٠٢) وبمستوى دلالة (٠,٥٧٦) وهي أكبر من ٠,٠٥.

خامسا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة بين اساليب ادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة ومستوى الاداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

وللاجابة عن هذا السؤال وللكشف عن العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة ومستوى الاداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين، تم حساب معاملات الارتباط بيرسون، وجدول (٢٠) يوضح هذه العلاقة.

جدول (٢٠) معاملات بيرسون بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة ومستوى الاداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين

	الاسترضاء	الهيمنة	التجنب	التعاون	التوفيق	أساليب إدارة الصراع
إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة	٠،٥٢٤*	٠،٢٧٨*	٠،٤٥٧*	٠،٦٤١*	٠،٦٩١*	٠،٦٤٨*
إدارة الموارد المالية والمادية المتاحة في المدرسة	٠،٤١١*	٠،٢٨٩*	٠،٤٥٠*	٠،٥٠٤	٠،٥٥٣*	٠،٥٥٣*
متابعة تقييم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة	٠،٤٣٦*	٠،٣٤٣*	٠،٤٧١*	٠،٤٧٢*	٠،٥٥٥*	٠،٥٧٢*
متابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويرها	٠،٤٧٩*	٠،٣٦٥*	٠،٤٩٩*	٠،٥١٠*	٠،٥٦٣	٠،٦٠٧*
تنمية ذاته والعاملين معه مهنيا وفقا لحاجاتهم	٠،٥٥٢*	٠،٣٩٦*	٠،٥١٠*	٠،٥٦٥*	٠،٦٢٨*	٠،٦٦٦*
ضبط سلوك الطلاب وإدارته	٠،٥٩٠*	٠،٤١٣*	٠،٥١٨*	٠،٥٧٢*	٠،٦٢٩*	٠،٦٨٣*
توفير بيئة صحية آمنة للطلبة	٠،٤٣٨*	٠،٢٩٥*	٠،٤١٨*	٠،٤٨٥*	٠،٥٢٥*	٠،٥٤٢*
المجال الاجتماعي	٠،٥٢٥*	٠،٣٦١*	٠،٤٠٠*	٠،٥٠٧*	٠،٥٣٤*	٠،٥٨٤*
مستوى الأداء الوظيفي	٠،٥٩٣*	٠،٤١٤*	٠،٥٦٠*	٠،٦٣٥*	٠،٦٩٩*	٠،٧٢٨*

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \le$ ٠,٠١)

يبين جدول (٢٠) ما يلي:

– وجود العلاقة الارتباطية الموجبة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة ومستوى الاداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين، حيث كانت جميع قيم معاملات بيرسون ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠١).

– بلغت قيمة معامل الارتباط بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة ومستوى الاداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين (٠،٧٢٨)، وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠١). وذا يشير الى وجود العلاقة المعنوية الموجبة بينهما.

– بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (٠،٦٩١) وكانت بين "أسلوب التوفيق" و"إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة".

– بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط (٠،٢٧٨) وكانت بين "أسلوب الهيمنة" و"إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة"

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس للدراسة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، والتي هدفت إلى معرفة أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين، وفيما يلي عرض لمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لأسئلتها:

اولا: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما هي أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لاساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة الضمور (٢٠٠٤) والخالدي(٢٠٠٨) وأبو غالي وبسيسو (٢٠٠٩) ومرزوق (٢٠١١) و(Henkkin & Cistone Dee, 2000) و(Biediger – Collins, 2000)؛ حيث أتفقت جميع هذه الدراسات على تفوق أسلوب "التعاون" كأحد أساليب إدارة الصراع على الأساليب الأخرى.

- **أسلوب التعاون:** اظهرت النتائج انه احتل المرتبة الاولى وأن المتوسط العام لأسلوب "التعاون" كان هو الأعلى، وبدرجة كبيرة وربما يعود السبب في ذلك إلى ان مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة يحبذون حل الصراع بطريقة تفاعلية تقرب وجهات النظر والتعاون بين اعضاء الهيئة التدريسية لتفهم وجهات نظر بعضهم البعض، لذلك جاء استخدام أسلوب التعاون بالدرجة عالية، ويمكن ارجاع ذلك ايضا إلى النمط القيادي الذي

يمارسة مديري المدارس الثانوية، حيث انه بناء على هذه النتيجة يمكن القول ان النمط الديمقراطي هو النمط الذي يمارسة مديري المدارس الثانوية وبالتالي يلجون إلى استخدام أسلوب التعاوني لمواجهة الصراع والحد منه، لتقرب وجهات النظر والوصل إلى قرارات مقبولة للجميع، وتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الخالدي،٢٠٠٨).

- **أسلوب التوفيق:** وجاء هذا الأسلوب في المرتبة الثانية من أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة من حيث المتوسط الحسابي وبدرجة موافقة كبيرة، ويعد هذا الأسلوب سهل التطبيق لحل الصراع التنظيمي حيث يركز هذا الاسلوب على تقليص وجهات النظر بين المدير والمعلمين،وربما يعود السبب لستخدام مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة أسلوب التوفيق هو ايجاد حل وسط يرضي الطرفين ويشبع اهتماماتهما بشكل جزئي، لأن هذا الاسلوب يتصف بالذاتية والتعاون من حيث الاهتمام، وقد يعود السبب كذلك لاستخدام هذا الأسلوب من قبل المديرين انه يوصل إلى نقاط مشتركة بين الطرفين وبذلك يتجنب خلق الخلافات بينهم وحلها وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المعشر(٢٠٠٥).

- **أسلوب الاسترضاء:** جاء هذا الأسلوب بالمرتبة الثالثة، من أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة من حيث المتوسط الحسابي وبدرجة موافقة كبيرة، ان هذا الأسلوب يهتم بالاخرين واهتمام متدني بالذات، ويحاول ارضاء الطرف الاخر وتلبية طلباتة على حساب تحقيق لاهتماماتة الذاتية من اجل حل مشكلة الصراع، ان استخدام مثل هذا الأسلوب يعد صعبا خصوصا اذا كان المدير من الذي يمارس النمط التسلطي في عملة لانه لا يحقق هذا الاسلوب مكونة، ولكن ربما يعود السبب لاستخدام مديري المدارس الثانوية لأسلوب الاسترضاء هو ان بعض المواقف في المدرسة

تتطلب من المدير إلى الجوء إلى المجاملة لتهدئة المشاعر بين المعلمين، ومهادنة اطراف الصراع لكسب الوقت للتفكير في المشكلة واتخاذ القرار المناسب حيالها.

- **أسلوب التجنب:** قد جاء هذا الأسلوب بالمرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي وبدرجة موافقة كبيرة، يتصف هذا الأسلوب بالذاتية والتعاون من حيث الاهتمام وبدرجة متدنية، وهو يرتبط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع، وتعتبر من الأساليب الصعة في مجال تطبيق حل الصراع،،وربما يعود السبب ان هذا الأسلوب اتى في المرتبة الرابعة إلى ان مديري مدارسة الثانوية في لواء الرصيفة لايحبذون الاحتكاك والصراع مع المعلمين لإدراكهم ان هذا يؤثر على العملية التدريسية وعلى تحقيق الأهداف المرسومة في خطة المدرسة، وبالتالي يحاولون التقليل من الخلافات بين العاملين، يحاول المديرن تخفيف من احدة الصراع عن طريق اهماله ،وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة مرزوق(٢٠١١) ودراسة النملة (٢٠٠٧)

- **أسلوب الهيمنة:** احتل هذا الأسلوب في المرتبة الخامسة والاخيرة من أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين من حيث المتوسط الحسابي وبدرجة موافقة كبيرة، وربما يعود السبب في ذلك ان إدارك مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة ان أسلوب الهيمنة لايحل الصراع بطريقة إيجابية ونهائبا وهذ الاسلوب غير مرغوب في العملية التربوية التي تحث على التواصل وعل اهمية العلاقات الانسانية بين المدير والمعلمين والعاملين داخل المدرسة، فإن هذا الأسلوب يفرض على المدير الحزم والشدة والسيطر والاجبار أن يقبل الاخرين افكاره ورأيه ولا يقبل وجهات النظر المتعارضة ويقوم بتهديد الاطراف المتصارع بالعقاب لتنفيذ اومره، فهو ينظر إلى تحقيق أهداف المدرسة فقط ولا يهتم بأهداف المعلمين، ولكن في بعض القضيا في المدرسة تتطلب

استخدام أسلوب الهيمنة من قبل المديرين عندما تستدعي هذه الحالة بين الاطراف المتصارعة.

ثانيا مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الاداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الرصيفة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الرصيفة جاء بدرجة ممارسة كبيرة. وجاءت درجة الممارسة لمجالات الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين كبيرة. وربما يعود السبب في ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الثانوية في لواء الرصيفة يعملون جاهدين من حيث الاهتمام بالعملية التعليمية من جميع الجوانب الإدارية والفنية وما يتبعها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نصير (٢٠٠١) من حيث ان مستوى الأداء كان مرتفعا، واتفقت مع دراسة الضمور (٢٠١١) هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها؛ حيث تبين أن ان مستوى الاداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدرسية كانت مرتفعة. وبهذا تصبح الصورة متكاملة عن الأداء الوظيفي المرتفع للأسرة التربوية في الأردن سواء في الجامعات أو المدارس الخاصة أو الحكومية.

ثالثا مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة افراد الدراسة لاساليب ادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة باختلاف كل من المتغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

أظهرت النتئج عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة افراد الدراسة لاساليب ادارة الصراع لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الرصيفة

باختلاف كل من المتغيرات التالية (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة)، ويالنسبة لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة فقد توافق الدراسة مع دراسة الضمور (٢٠١١) ودراسة (Biediger – Collins, 2000)، وبالنسبة لجميع المتغيرات عدا المؤهل العلمي فقد توافقت الدراسة مع دراسة الخالدي (٢٠٠٨)، في حين تعارضت هذه النتائج مع دراسة الحر (٢٠٠٨) الذي وجد أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاثر الانماط القيادية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الاردنية تعزى للجنس بينما توجد هذة الفروق للمتغيرات التالية العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي، وربما يعود السبب انه ليوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد االعينة لأسليب ادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة بختلافات المتغيرات هو ان المعلمين على اختلاف مستوياتهم العلمية والفكرية ومدى خبرتهم في العمل وفروق اعمارهم، فهم يدركون ان هذه الأساليب تمارس في العمل ومهمة، وربما يعود السبب كذلك إلى ان المعلمين يروى ان استخدام هذه الأساليب امر يتطلب من المدير تطبيقها في مدارسهم واختيار الأسلوب الامثل من اجل حل الصراعات ، كذلك يعود السبب ان المعلمين ذوي خبرة الاعلى بحكم ممارستهم ومشاهداتهم لتطبيقات الإدارة المدرسية يستشعرون اهمية استخدام أساليب إدارة الصراع من قبل مديري المدارس لانه يعد مدخلا من مداخل اللازمة توفرها لدى المدير للنجاح العملية التربوية ،والقضاء على الصراع او تحويلها إلى طاقة إيجابية لصالح المدرسة، ويدل على مدى واعي المعلمين بمضوع الصراع وبالتالي لم تختلف وجهات نظرهم.

رابعا مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة افراد الدراسة لمستوى الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة باختلاف كل من المتغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة افراد الدراسة لمستوى الاداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الرصيفة باختلاف كل من المتغيرات التالية (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة). وقد توافقت مع دراسة الصرايرة (٢٠١١) التي أشارت نتائجها الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية تعود للمتغيرات الديموغرافية. ومن جهة أخرى لم تتوافق نتائج الدراسة مع دراسة المطارنة (٢٠١٠) والتي هدفت الى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في اقليم جنوب الأردن، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر) وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية. كما اختلف الدراسة مع دراسة الخالدي (٢٠٠٨) حيث تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة التعليمية؛ وذلك لصالح من خبرتهم (من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات).

خامسا: مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل هناك علاقة بين اساليب ادارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة ومستوى الاداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج وجود العلاقة الارتباطية الموجبة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري والمدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة ومستوى الاداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين، حيث كانت جميع قيم معاملات بيرسون ذات دلالة احصائية. كما تبين أن أسلوب "التوفيق" يحتل المرتبة الأولى من حيث قوة العلاقة، في حين يحتل أسلوب "الهيمنة" اقل مرتبة من حيث قوة العلاقة مع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواءالرصيفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ابو غالي وبسيسو (٢٠٠٩) والتي أظهرت وجود فروقا ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني في استخدام كل من أسلوب التعاون والتسوية لصالح مرتفعي التوافق المهني. قد يعود السبب في ذلك ان المعلمين يعتقدون ان المدير هوالمسؤول الاول عن نجاح العملية التربوية، فمن الطبيعي ان ينعكس مستوى أداه ءالوظيفي على ممارستهم العملية، ويرون ان مدير المدرسة بصفتة مسؤول وقائد يمتلك مهارات وكفايات ومعرفة ،فهوالاقدر على التعامل مع مواقف الصراع وإدارتة الذي يتعارض له اثناء عمله، وتحويل هذه الصراعات إلى ادوات تغير وابداع بدل من ان تكون ادوات هدم.

التوصيات

بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي ومن خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة؛ فإن الباحثة توصي بما يلي:

١- ضرورة اهتمام مديري المدارس الثانوية باستخدام أسلوب "التعاون" كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي بحيث يعمل مديري المدارس بالتعاون مع الهيئة التدريسية والأطراف المعنية لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل الإدارية والتعليمية والتربوية داخل البيئة المدرسية.

٢- ضرورة تبني مديري المدارس الثانوية أسلوب "التعاون" كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي بهدف رفع مستوى الأداء الوظيفي للمديرين ولتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

٣- تشجيع مديري المدارس الثانوية على تنمية أنفسهم والعاملين معهم وفقاً للحاجات المهنية والتربوية، واستحداث الآليات والاجراءات التي تعزز الدافعية نحو العمل؛ وذلك لرفع مستوى الأداء الوظيفي للمديرين والهيئة التدريسية.

٤- العمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية من خلال توفيرهم فرص التعاون مع أولياء الأمور في تقديم الدعم المادي والمعنوي للمدرسة، والعمل على مشاركة أفراد المجتمع في وضع الخطة العامة للمدرسة.

٥- تدريب مديري المدارس الثانوية على كيفية استخدام أساليب إدارة الصراع، والعمل على تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لإدارة الصراعات، وتمكينهم من القدرة على اختيار الأسلوب الأمثل للتعامل معها بشكل إيجابي.

٦- القيام بدراسات أخرى تناقش العلاقة بين إدارة الصراع ومستوى الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية والأساسية والحكومية والخاصة وفي كافة مديريات وزارة التربية والتعليم في المملكة

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- بطارسة، تفاحة سالم، **دور مدير المدرسة الثانوي في الاردن في تفعيل مجالس الاباء والمعلمين من وجهة نظر اعضاء هذه المجالس**، رسالة ماجستير،(٢٠٠٦)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.
- البلبيسي، سناء جودت، **استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي**، رسالة ماجستير، (٢٠٠٣)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- الجرادين، نجاح خليل، **الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم**، رسالة دكتوراه ،(٢٠٠٤)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- الجهني، رابح، **درجة ممارسة الموظفين في مديريات التربية و التعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية واثر ذلك على الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، (٢٠٠٩)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الاردن.
- جواد، شوقي ناجي، **السلوك التنظيمي سلوكات الانسان وانعكاساتها على إدارة الاتصال**، ط١، (٢٠٠٠)، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن.
- بن حبتور، صالح ناصر احمد باسحيم، **العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة شبوة**، رسالة ماجستير، (٢٠٠٧)، جامعة عدن، اليمن.
- حجي، احمد اسماعيل ،**الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط١**، (٢٠٠٢)، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر.

- الحر، نهاية محمد فليح، **اثر الانماط القيادية على أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الاردنية**، رسالة ماجستير،(٢٠٠٨)، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- الحربي، قاسم بن عائل، **الإدارة المدرسية الفعالة لمدرسة المستقبل مدخل جديد – للعالم الجديد في القرن الحادي والعشرين، ط١**،(٢٠٠٦)، دار الجاندرية، عمان.
- الحريري، رافدة عمر، **إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط١**، (٢٠١١)، دار الثقافة للنشر، عمان
- حسين، سلامة عبد العظيم، وحسين، طه، **إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي**، (٢٠٠٧)، دار الفكر، عمان، الاردن.
- ابو حصيرة، نفين محمد سعد، **فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، (٢٠٠٨)، جامعة الازهر، غزة.
- الحكيمي، خالد شرف سعدان، **تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين والمديرين**، رسالة ماجستير،(٢٠٠٠)، جامعة عدن، جموهرية اليمن.
- حمادات، محمد حسن محمد، **الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة**، ط١، (٢٠٠٧)، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن.
- الحمود، خضير كاظم، **السلوك التنظيمي**، (٢٠٠٢)، دار الصفاء للنشر، عمان، الاردن.
- الخالدي، مشعل خالد، **مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلميهم**، رسالة ماجستير، (٢٠٠٨)، جامعةعمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

- الخالدي، احمد بن محمد بن مهدي، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير، (٢٠٠٨)، جامعة ام القرى، السعودية.
- الخزاعلة، عبد الله عقله مجلي ، **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية**، ط١، (٢٠٠٩)، دار الحامد، عمان.
- الخواجا، عبد الفتاح محمد سعيد، **تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية**، ط١،(٢٠٠٤)، دار الثقافة للنشر، عمان، الاردن.
- دهيش، خالد بن عبد الله ، **الإدارة والتخطيط التربوي**، (٢٠٠٧)، مكتبة الرشد للنشر، الرياض، السعودية.
- الرويلي، عبدالله بن عواد، **إستراتيجيات مديري المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية ودورها في تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمين**، رسالة ماجستير، (٢٠٠٣)، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- زايد، عادل محمد، **إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية المتحدة،** مجلة الادارة العامة، ٤، ٢٩٥–٣٢٧،(١٩٩٥).
- سلطان، محمد سعيد، **السلوك التنظيمي**، (٢٠٠٤)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- السلمي، سعود مسفر، **إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع بين مديري مدارس التعلم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة**، رسالة دكتوراه، (٢٠٠٤)، جامعة عين شمس، مصر.
- شامي، صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، رسالة ماجستير، (٢٠١٠)، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

- شحاته، عبد الله، **مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم**، (٢٠٠١)، إيتراك للنشر، القاهرة، مصر.
- الشريف، عمر، وعبد العليم، اسامة، **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم**، ط١، (٢٠٠٩)، دار المناهج، عمان، الاردن.
- شلابي، زهير بوجمعة، **الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة**، (٢٠١١)، دار اليازوري العلميية للنشر، عمان، الاردن.
- صحفي، يحي بن موسى بن عبدالله، **الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة**، رسالة ماجستير، (٢٠١١)، الجامعة الافتراضية، بريطانيا.
- الصرايرة ، خالد احمد سلامة، **التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارت الجامعية**، (٢٠١٠)، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الاردن.
- الصرايرة، خالد احمد، **الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها**، مجلة جامعة دمشق، ٢٧، ٦٠١، (٢٠١١).
- الضمور، سامي احمد فلاح، **أساليب التعامل المشرفين التربوين في الاردن مع الصراع التنظيمي**، رسالة ماجستير، (٢٠٠٤)، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن، **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، ط٣، (٢٠٠١)، دار وائل، عمان، الاردن.
- عايد، محمود محمد احمد، **اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة**، ط١، (٢٠٠٦)، دار الامل للنشر، الاردن.
- عاشور، احمد صقر،**السلوك الإنسان في المنظمات**، ط١، (٢٠٠٥)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- ابو عاشور، خليفة، وحجازي، اسمى، **درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية في محافظة اربد لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين واولياء الامور**، مجلة ابحاث اليرموك ،٢٠، ٨٢٩-٨٦٢، (٢٠٠٥).
- عايش، احمد جميل، **إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية**، (٢٠٠٩)، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، **السلوك الإنساني في المنظمات**، ط١، (٢٠٠١)، دار الجامعية للنشر، القاهرة.
- عبد المحسن ، توفيق ، **تقييم الأداء :مدخل جديدة لعالم جديد، ط١**، (٢٠٠٣)، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة.
- العبيدي، امل محمود علي، **إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد**، ٨٥،٦٩-٨٦،(٢٠٠٨).
- العمايرة، محمد، **مبادئ الإدارة المدرسية الحديثة**، ط١، (٢٠٠١)، عالم الكتب للنشر، القاهرة، مصر.
- العمرات، محمد، درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، **المجلة الاردنية في العلوم التربوية**، ٦، ٣٤٩- ٣٥٩، (٢٠١٠).
- العميان، محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال، ط١**، (٢٠٠١)، دار وائل لنشر، عمان، الاردن.
- العنزي، عطا الله بن فاحس راضي، **العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية**، رسالة ماجستير، (٢٠٠٠)، جامعة ام القرى، السعودية.

- أبو غالي، عاطف محمود، وبسيسو، نادرة غازي، **التوافق المهني وعلاقتة بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة**، مجلة الجامعة الاسلامية الدراسات الانسانية، ١٧، ٤١٩-٤٦٤، (٢٠٠٩).

- الغيث، محمد بن عبد الله، **فاعلية الأداء في نظرية الإدارة العامة**،مجلة الإدارة العامة ، ١٦، ١٤-٢٠،(١٩٩٠).

- الفاضل ، محمد محمود، **كفايات المدير الغصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، ط١،** (٢٠١٠)، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن.

- الفرح ، وجيه سالم، **قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية،** (٢٠١٠)، مؤسسة الورق للنشر، عمان، الاردن.

- فليه، فاروق، وعبد المجيد،السيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط١،** (٢٠٠٥)، دار السيرة، عمان، الاردن.

- القحطاني، سالم بن سعيد، ويونس، حلمي، **اسباب الصراعات النظيمية في الاجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية**، مجلة العلوم الإدارية،١٣، ١٥٣-١٩٩،(٢٠٠١).

- القرعان ،احمد، والحراحشة، ابراهيم، **مفاهيم الإدارة المدرسية،** (٢٠١٠)، مؤسسة البلسم لنشر، عمان.

- القريوتي، محمد قاسم، **نظرية المنظمة والتنظيم،** ط١، (٢٠١٠)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

- القريوتي، محمد قاسم، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات،** ط٣، (٢٠٠٠)، دار الشروق للنشر، عمان، الاردن.

- قطيشات، ليلى عبد الحليم، **إدارة الصراع في المؤسسات التربوية،** (٢٠١٠)، مركز الكتاب الاكاديمي،عمان،الاردن.
- قطن، طفول بنت سهيل بن علي، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان،** رسالة ماجستير،(٢٠٠١)، جامعة قابوس ،سلطنة عمان.
- القواسمة، احمد، **تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين،** مجلة دراسات العلوم التربوية، ٣٠ ، ١٨٧-١٩٥،(٢٠٠٣).
- مرزوق، ابتسام يوسف محمد، **إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين،** رسالة ماجستير، (٢٠١١)، الجامعة الاسلامية، غزة.
- مرسي، محمد منير، **الإدارة المدرسية الحديثة،** ط١، (٢٠٠١)، دار عالم الكتب، مصر.
- مساد،عمر حسن، **الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي،** (٢٠٠٥)، دار الصفاء للنشر، عمان، الاردن.
- مصطفى، سيف بن سعيد بن ماجد، **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة،** (٢٠٠٠)، جامعة بنهى، بنهى.
- المطارنة، شرين محمد، **اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الاردن ،** (٢٠١٠)، مجلة جامعة دمشق، ٢٦، ١-٢، (٢٠١٠).
- المعشر، زياد، **الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالاردن،** المجلة الاردنية في إدارة الأعمال،٢، ٤٠-٦٨، (٢٠٠٥).

- المومني، واصل جميل، **علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الاردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين**، رسالة دكتوراه، (٢٠٠٣)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن .
- المومني، واصل جميل حسن، **الإدارة المدرسية الفعالة موضوعات إجرائية و اساسية مختار لمدير المدرسة**، (٢٠٠٨)، دار الحامد للنشر،عمان.
- المومني، واصل جميل، **المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، (٢٠٠٦)، دار الحامد للنشر، عمان،الاردن.
- نصير، هادئة حمد، **درجة ممارسة الصلاحية الفنية والإدارية والمالية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد**، رسالة ماجستير، (٢٠٠١)، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- النعيمي، صلاح عبد القادر، **المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الاخرين**، (٢٠٠٨)، دار اثراء للنشر، عمان، الاردن.
- نقبيل، بو جمعة، **علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة** ،رسالة ماجستير (٢٠٠٩)، جامعة الجزائر، الجزائر.
- النملة، سليمان بن ابراهيم بن عبد الكريم، **إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة دكتوراه، (٢٠٠٧)، جامعة الملك السعود، السعودية.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، (٢٠٠٠)، دار وائل للنشر، عمان.

\المراجع الاجنبية:

- **Adeyemi, T. O., and Ademilua, S. O.**, Conflict Management Strategies and Administrative Effectiveness in Nigerian Universities, **Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies** (JETERAPS) 3 (3), 368-375, (2012).
- Arrowood, D. Principal effectiveness and the Indiana school superintendent, Ph.D. 2005, Doctoral Dissertation, Purdue University, USA.
- Biediger-Collins, A. R. **Communication and conflict management styles as perceived by special education directors and their subordinates in Reqion XX ESC in Texas**, Ph.D. 2000, Disserattion, Nova Southeastern University, USA.
- Cook, C. W. and Hunsaker, P. **Management of Organizational Behavior** 3rd ed. 2001, Mc Graw-Hill, NY.
- De Stefano, M. **School Effectiveness: the role of the principal in a leading public secondary school on Santa Fe Province, Argentina,** Ph.D. 2003, Doctoral Dissertation, Teachers College, Columbia University, USA.
- Goldsmith, S. Superintendents say lack of clout holds them back from improving schools. **The center on reinventing public education**, (2003). http://www.washington.edu/news/2003/07/28/superintendents-say-lack-of-clout-holds-them-back-from-improving-schools.
- Gaziel, H. "Images of leadership and their effect upon school principals' performance" **International Review of Education,** 49(5), 475-486, (2003).
- Hanson, E .M, **Educational administration and organizational behavior,** 4th ed.1996, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Henkin, A. B., Cistone, P. J. and Dee, J. R. "Conflict management strategies of principals in site-based managed school" **Journal of Educational Administration**, 38(2), 142-158, (2000).
- Kantek, F. and Gezer, N. "Conflict in school: student nurses' conflict management styles" **Nurse Educaton Today**, 29, 100-107, (2009).
- Miller , L. M. The Principals role in planning, implementing and evaluating conflict resolution programs in selected northern Cook County elementary Schools, Ph.D. 2000, **Doctoral Dissertation**, Loyola University of Chicago .

- Morris, Y. A. **Teachers perceptions of the conflict management climate and procedures in South Carolina schools**, Ph.D. 1996, Doctoral Dissertation, South Carolina State University.
- Nevzat, M. "**Organizational conflict and management: A study at schools of physical Education sport in Turkey**" **Journal of ICHPER SD**, 43(2), 5-8, (2007).
- Rahim, M. A. **Managing conflict in organizations** 3rd ed. 2001, Greenwood Publishing Group, Westport.
- Robbins, S. P. **Organizational Behavior** 9th ed. 2000, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Seyfarth, J. T. **The principal: New leadership for new challenges**, 1999, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Schoob, C. **Personality and job performance under non–routine conditions**, Ph.D. 2000, Doctoral Dissertation, Georgia Institute of Technology.
- Schermerhorn Jr., J. R. Hunt, J. G. and Osborn, R. N. **Organizational behavior** 7th ed. 2000, John Wiley & Son Inc., New York ,U.S.A.
- Tabor, B. S. **Conflict management and interpersonal communication style of the elementary principal**, Ph.D. 2002, Doctoral Dissertation, University of Missouri, Columbia, USA.
- Tomy, A. M. **Guide to nursing management and leadership** 8th ed. 2008, Mosby.
- Verhaeghe, G. Vanhoof, J. Valcke, M. and Van, P. "Using school performance feedback: perceptions of primary school principals " **Journal of School Effectiveness and School Improvement**, 21(2), 167-188, (2010).
- Welt, E. S. **Conflict management styles of middle school principal and comprehensive high school principals,** Ph.D. 2000, Doctoral Dissertation, University of Laverne.

ملحق رقم (١)

الإستبانة بصورتها الأولية

الجامعة الهاشمية

كلية العلوم التربوية

قسم أصول التربية والإدارة

تحكيم استبانة لدراسة بعنوان:

أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية الرصيفه من وجهة نظر معلميهم

سعادة الأستاذ الدكتور / الدكتورة المحترم- المحترمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية الرصيفه من وجهة نظر معلميهم "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من الجامعة الهاشمية، ونظراً لمكانتكم العلمية وخبرتكم الواسعة أرجو التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة من كافة الجوانب ووضع الملاحظات التي ترونها مناسبة للوصول إلى أداة قادرة على القياس. واحدة لقياس أساليب إدارة الصراع والمكونة من (٤٨) فقرة، والأخرى لقياس الأداء الوظيفي والمكونة من (٦٧) فقرة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة : زينب احمد مشاقبة

القسم الأول: البيانات الشخصية :

يرجى تعبئة البيانات الآتية: أرجو وضع إشارة (X) داخل المربع الذي تنطبق عليه حالتك :

١- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

٢- المؤهل العلمي : دبلوم كلية مجتمع ☐ بكالوريوس ☐

بكالوريوس + دبلوم عالي ☐ ماجستير فأعلى ☐

٣- التخصص : علوم إنسانية ☐ علوم طبيعية ☐

٤- سنوات الخبرة في مجال العمل :-أقل من ٥ سنوات ☐ من٥ سنوات إلى أقل من ١٠سنوات ☐

من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ سنة فأكثر ☐

القسم الثاني:أساليب إدارة الصراع

الرجاء قراءة كل عبارة بدقة وتحديد الاختيار المناسب بوضع علامة (X).

الرقم	الفقرة	رأي المحكم						
		درجة الانتماء للمقياس		درجة الوضوح		درجة الأهمية		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مهمة	غير مهمة	
	أسلوب الاسترضاء							
١-	يحاول مدير المدرسة العمل مع المعلمين لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم							
٢-	يتجه مدير المدرسة غالبا مع اقتراحات المعلمين							
٣-	يخضع مدير المدرسة لرغبات المعلمين							
٤-	يدع مدير المدرسة الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم							
٥-	يجامل مدير المدرسة بالرغبات الخاصة به من اجل تلبية رغبات الطرف الآخر							
٦-	يضحي مدير المدرسة بالرغبات الخاصة به من اجل تلبية رغبات الطرف الآخر							
٧-	يستخدم مدير المدرسة ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع المعلمين							
٨-	يسعى مدير المدرسة لان تكون الحلول الموضوعة مقبولة من قبل أطراف الصراع							
	أسلوب الهيمنة							
٩-	يحاول مدير المدرسة أن يفرض وجهة نظره وكسب موقفه							
١٠-	يحاول مدير المدرسة أن يقنع الطرف الآخر بسلامة موقفه دون تراجع							
١١-	يستخدم مدير المدرسة سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته							
١٢-	يدافع مدير المدرسة بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة							
١٣-	يبذل مدير المدرسة ما يستطيع لجعل القرار لصالحه							
١٤-	يستخدم مدير المدرسة علاقاته لكسب موقف تنافسي							
١٥-	يستخدم مدير المدرسة العقاب القانوني حتى يتراجع							

	أطراف الصراع عن مواقفهم المتشددة بشان موضوع النزاع							
١٦-	ينطلق مدير المدرسة من القوانين التي تدعم رأيه في حل المشكلات والنزاعات							
١٧-	يعمل مدير المدرسة على الضغط على أطراف النزاع لقبول الحل المطروح							
١٨-	يتصرف مدير المدرسة بحزم لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة							
	أسلوب التجنب							
١٩	يتجنب مدير المدرسة المناقشة المفتوحة مع المعلمين							
٢٠	يركز مدير المدرسة على النقاط التي تم التفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلفة عليها							
٢١	يتجنب مدير المدرسة أي خلاف مع أعضاء المعلمين							
٢٢	يتنازل مدير المدرسة عن بعض النقاط تجنبا لعرقلة العمل							
٢٣	يتجنب مدير المدرسة اتخاذ مواقف من شانها ان تخلق نزاعا مع الآخرين							
٢٤	يحاول مدير المدرسة الإبقاء على خلافاته مع المعلمين لنفسه ليجنبهم أي مشاعر سلبية							
٢٥	يحاول مدير المدرسة تجنب الألفاظ غير الجيدة مع المعلمين							
٢٦	يتجاهل مدير المدرسة الصراع ولا يعطيه أهمية							
٢٧	يتجنب مدير المدرسة أي صدام مع المعلمين حتى لا يؤثر على العمل							
٢٨	ينسحب مدير المدرسة عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف							
٢٩	يتغيب مدير المدرسة عن الاجتماعات التي يتوقع أن تتضمن خلافات							
٣٠	يخفف مدير المدرسة من حدة الصراعات بتجاوزها							
	أسلوب التعاون							
٣١	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم							
٣٢	يناقش مدير المدرسة المشكلة مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرض للجميع							

٣٣	يدرس مدير المدرسة الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف المعنية لإيجاد افضل الحلول							
٣٤	يعمل مدير المدرسة بالتعاون مع الأطراف المعنية لإيجاد أفضل الحلول							
٣٥	يتبادل مدير المدرسة المعلومات مع اعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات							
	أسلوب التوفيق							
٣٦	يحول مدير المدرسة إيجاد حل وسط للخروج من المأزق							
٣٧	يقترح مدير المدرسة أرضية مشتركة لحسم الخلافات							
٣٨	يشجع مدير المدرسة أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة							
٣٩	يراعي مدير المدرسة مشاعر الآخرين ويحافظ على العلاقات القائمة بينهم							
٤٠	يعمل مدير المدرسة على حل المشكلة بطرق يرضي عنها الجميع							
٤١	يعمل مدير المدرسة على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع							
٤٢	يتبادل مدير المدرسة الرأي مع الآخرين للوصول إلى اتفاق في حل الخلافات							
٤٣	يحافظ مدير المدرسة على العلاقات مع جميع الاطراف							
٤٤	يساعد مدير المدرسة جميع الأطراف على إبراز افكارهم واهتماماتهم							
٤٥	يهتم مدير المدرسة بحل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين							
٤٦	يسيطر مدير المدرسة على نفسه ويناقش الأسباب بهدوء							
٤٧	يعمل مدير المدرسة جاهدا للقضاء على الصراع مبكرا							
٤٨	يحث رئيس مدير المدرسة جميع اطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع النزاع							

القسم الثالث : مستوى الأداء الوظيفي:

الرقم	الفقرة	رأي المحكم						
		درجة الانتماء للمقياس		درجة الوضوح		درجة الأهمية		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مهمة	غير مهمة	

إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة								
١	يحرص على وجود خطة واضحة المعالم لجميع ممارسات المعلمين في المدرسة							
٢	يحرص على مراعاة حاجات وامكانيات المدرسة عند التخطيط للأنشطة الخاصة بالمدرسة							
٣	يوزع الأدوار والمهمات على جميع المعلمين في المدرسية وفقا لقدراتهم وتخصصاتهم							
٤	يوضح للمعليمن في المدرسة المهام المتوقع منهم القيام بها							
٥	يوفر فرص التهيئة المهنية للمعليمن الجدد الملتحقين في المدرسة							
٦	يعقد اجتماعات دورية منظمة مع المعليمن في المدرسة							
٧	يستخدم الأسلوب الديمقراطي في حل الخلافات بين المعلمين في المدرسة							
٨	يحرص على توثيق العلاقات الايجابية بينه وبين المعليمن في المدرسة							
٩	يشارك المعلمين بصنع القرارات							
١٠	يتابع دوام المعلمين في المدرسة							
١١	يعد خطة زمنية لتنفيذ مهامه في المدرسة							
١٢	يعد خطة قابلة لتنفيذ النشاطات المنهجية في المدرسة							
١٣	يشارك المدرسة بشكل فعال في المسابقات التنافسية مع المدارس الأخرى							
إدارة الموارد المالية والمادية المتاحة في المدرسة								
١	يوثق كل ما يتم صرفه من أموال في المدرسة							
٢	يعد خريطة تنظيمية تقود إلى المرافق المختلفة في البناء المدرسي							
٣	يشكل لجنة في المدرسة لتصريف القضايا المالية							
٤	يضع خطة واضحة ومنظمة للانفاق المالي في المدرسة							
٥	يعد خطة منظمة للاستفادة من الخدمات التعليمية المساندة (المكتبة، المختبرات، ومشاغل ومختبرات الحاسوب، غرفة مصادر التعلم،... الخ)							

٦	يتابع النظافة العامة في المدرسة							
٧	يهتم بحديقة المدرسة							
٨	يحرص على تقديم تغذية راجعة فورية للمعلمين في المدرسة حول انجازاتهم							
متابعة تقييم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة								
١	يعد خطة لمتابعة انجازات المدرسة والمعلمين فيها							
٢	يحرص على تقويم الانجازات في المدرسة							
٣	يستخدم اكثر من نموذج لتقويم جوانب العمل في المدرسة							
٤	يحرص على تقديم تغذية راجعة فورية للمعلمين في المدرسة حول انجازاتهم							
٥	يرصد الملاحظات عن اداء المعلمين وفق سجلات خاصة							
٦	يستفيد من نتائج التقييم في التخطيط المستقبلي للمدرسة							
٧	يشجع المعلمين على التقويم الذاتي لعملهم							
٨	يتيح الفرص للمعلمين لتقويم ادائه الفني والاداري							
٩	يطور اجراءات التقويم في مدرسته بشكل مستمر							

متابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويرها								
١	يحتفظ بملفات وسجلات توثيقية تخص المناهج الدراسية المختلفة							
٢	يساعد المعلمين على تحليل المناهج والكتب المدرسية							
٣	يوفر الوسائل التعليمية المساندة للمناهج المدرسية							
٤	ينسق العمل بين معلمي المبحث الواحد							
٥	ينقل ملاحظات المعلمين حول المناهج والكتاب المدرسي للمعنين							
٦	يبلغ المعلمين بالتعديلات التي تطرا على المناهج او الكتاب المدرسي بشكل دائم وفوري							
٧	يعقد ورش عمل للمعلمين حول بعض موضوعات الكتب والمناهج المدرسية							
٨	يشجع المعلمين على اجراء البحوث الاجرائية والدراسات التربوية حول المناهج والكتاب المدرسي							

تنمية ذاته والعامليين معه مهنيا وفقا لحاجاتهم								
١	يشخص باستمرار الحاجات المهنية له وللمعلمين في المدرسة							
٢	يضع الخطط التدريبية لتنمية قدرات المعلمين في المدرسة							
٣	يضع خطة لتفعيل اداء العملين في المرافق المدرسية المختلفة							
٤	يضع خطة تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة							
٥	يحرص على تبادل الخبرات مع مديري المدارس الاخرى							
٦	يعمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية المعلمين مهنيا واكادميا							
٧	يتابع كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية							
٨	يوفر المناخ الجيد الذي يشجع المعلمين على النمو المهني الذاتي والمستدام							
٩	يوفر الحوافز المعنوية للمعلمين لحثهم على النمو المهني الثاتي							

ضبط سلوك الطلاب وإدارته								
١	يحرص على تفعيل المجالس المدرسية المختلفة							
٢	يحرص على تفعيل نشاطات الإذاعة المدرسية							
٣	يوفر كل الدعم للمرشد النفسي والتربوي لتنفيذ خططه							
٤	يعد خطة منظمة لتشجيع الطلبة على المشاركة بالنشاطات التربوية							
٥	يطلع الطلبة على الوائح والانظمة المدرسية							
٦	يعد خطة مدروسة لتعديل السلوك غير المرغوب للطلبة							
٧	يعد خطة لتعزيز السلوكيات الايجابية لدى الطلبة							
٨	يضع خططه لرعاية ذوي الحاجات الخاصة (المبدعين ، بطيئي التعلم ، وذوي صعوبات التعلم)							
٩	يحترم اراء الطلبة							
١٠	يعمل على توفير فرص تعلم التفكير الناقد							
١١	يعد خطة منظمة لرعاية المواهب والقدرات الخاصة لطلبة							
١٢	يضع برنامج لاستقبال الطلبة الجدد							

	توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة							
١	يحتفظ بسجل للصحة المدرسية							
٢	يجري دراسات دورية للوقوف على الوضع الصحي للطلبة بالمدرسة							
٣	يحرص على توفير ادوات السلامة العامة في المدرسة							
٤	يتابع وبشكل دوري السلامة العامة في المرافق المدرسية							
٥	يراقب جودة الماد الغذائية في المقصف المدرسي							
٦	يراقب سلامة ونظافة المياه في خزانات المياه المدرسية							
	المجال الاجتماعي							
١	يشكل مجلس للاداء والمعلمين في المدرسة							
٢	يشارك اعضاء المجتمع المحلي عند تقيم بعض جوانب عمل المدرسة							
٣	يشارك العاملون بالمدرسة بمعظم انشطة المجتمع المحلي							
٤	يتيح للمجتمع المحلي الاستفادة من المرافق المدرسية المختلفة							
٥	يساهم العاملون بالمدرسة في عقد ورشة لتوعية افراد المجتمع المحلي							
٦	يطلع اولياء الامور بشكل مستمر ومنظم على وضع ابناهم							
٧	يعقد لقاءات دورية بين المعلمين واولياء امور الطلبة							
٨	يشارط افراد المجتمع المحلي في وضع الخطة العامة للمدرسة							
٩	يدعو افراد المجتمع المحلي بشكل دوري لحضور نشاطات وفعاليات الممدرسة							
١٠	يحرص على توفير فرص التعاون مع اولياء الامور في تقديم الدعم المادي للمدرسة							
١١	يحرص على إقامة جسور المودة والصداقة مع اعضاء المجتمع المحلي							

الملحق (٢)
أسماء أعضاء هيئة التدريس الذين قاموا بتحكيم الإستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
١	الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني	أستاذ الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
٢	الأستاذ الدكتور راتب سعود	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
٣	الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
٤	الأستاذ الدكتور محمد أمين القضاة	أستاذ الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
٥	الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل	أستاذ الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
٦	الأستاذ الدكتور يزيد عيسى السورطي	أستاذ أصول التربية	الجامعة الهاشمية
٧	الدكتور بسام العمري	أستاذ الإدارة التربوية المشارك	الجامعة الأردنية
٨	الدكتور خالد سرحان	أستاذ الإدارة التربوية المشارك	الجامعة الأردنية
٩	الدكتور خليل قراعين	استاذ اصول التربية المشارك	الجامعة الهاشمية
١٠	الدكتورة رنا صمادي	أستاذ الإدارة التربوية المشارك	الجامعة الهاشمية
١١	الدكتور رنده محاسنة	أستاذ علم النفس التربوي المشارك	الجامعة الهاشمية
١٢	الدكتور زهير الزعبي	أستاذ أصول التربية المساعد	الجامعة الهاشمية
١٣	الدكتور سهيل حباشنة	أستاذ مناهج وطرق التدريس المساعد	الجامعة الهاشمية
١٤	الدكتور عاطف بن طريف	أستاذ الإدارة التربوية المشارك	الجامعة الأردنية
١٥	الدكتور عاطف يوسف مقابلة	رئيس قسم الإدارة التربوية المشارك	جامعة عمان العربية
١٦	الدكتور عودة عبد الجواد أبو سنينة	أستاذ مناهج وطرق التدريس	جامعة عمان العربية
١٧	الدكتورة عونية أبو سنينة	أستاذة الإدارة التربوية المشارك	جامعة الشرق الأوسط
١٨	الدكتور محمد الزيود	أستاذ الإدارة التربوية المشارك	الجامعة الأردنية
١٩	الدكتور معتصم العكور	أستاذ علم النفس التربوي المساعد	الجامعة الهاشمية

الملحق رقم (٣)

الإستبانة بصورتها النهائية



الجامعة الهاشمية

كلية العلوم التربوية

قسم أصول التربية والإدارة

استبانة

أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية الرصيفه من وجهة نظر معلميهم

حضرة الفاضل (ة) / معلم (ة) .... المحترم(ة)

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية الرصيفه من وجهة نظر معلميهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من الجامعة الهاشمية، وقد أعدت الباحثة استبانتين واحدة لقياس أساليب إدارة الصراع، والأخرى لقياس الأداء الوظيفي.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم قراءة فقرات هذه الاستبانتين بمجالاتهما بتمعن وموضوعية واختيار الدرجة التي تراها مناسبة بوضع إشارة (√) على يسار كل فقرة من فقرات الاستبانة داخل العمود المناسب، علماً بأن هذه الاستبانة أعدت لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرةً لكم حسن تعاونكم **الباحثة : زينب احمد المشاقبة**

المشرف : الدكتور ايمن العمري

القسم الأول: البيانات الشخصية :

يرجى تعبئة البيانات الآتية: أرجو وضع إشارة (X) داخل المربع الذي تنطبق عليه حالتك :

١- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

٢- المؤهل العلمي : أقل من بكالوريوس ☐ بكالوريوس + دبلوم ☐ ماجستير فأكثر ☐

٣- مجال التخصص : علوم إنسانية ☐ علوم طبيعية ☐

٤-عدد سنوات الخبرة : أقل من ٥ سنوات ☐ أقل من ١٠سنوات ☐ من ١٠ سنوات فأكثر ☐

القسم الثاني:أساليب إدارة الصراع

الرجاء قراءة كل عبارة بدقة وتحديد الاختيار المناسب بوضع علامة (X).

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
أسلوب الاسترضاء						
١-	يحاول العمل مع المعلمين لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم					
٢-	يأخذ غالباً باقتراحات المعلمين					
٣-	يخضع لرغبات المعلمين					
٤-	يترك المجال للآخرين للتعبير عن آرائهم بحرية					
٥-	يضحي بالرغبات الخاصة به من اجل تلبية رغبات الطرف الآخر					
٦-	يستخدم تعابير الأخوة والمحبة في التعامل مع المعلمين					
٧-	يسعى لأن تكون الحلول الموضوعة مقبولة من قبل أطراف الصراع					
أسلوب الهيمنة						
٨-	يحاول أن يفرض وجهة نظره					
٩-	يحاول أن يقنع الطرف الآخر بسلامة موقفه دون تراجع					
١٠-	يستخدم سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته					
١١-	يدافع بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة					
١٢-	يستخدم علاقاته لكسب موقف تنافسي					
١٣-	يستخدم العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف الصراع عن مواقفهم المتشددة بشان موضوع النزاع					
١٤-	ينطلق من القوانين التي تدعم رأيه في حل المشكلات والنزاعات					
١٥-	يضغط على أطراف النزاع لقبول الحل المطروح					
١٦-	يعمل جاهدا للقضاء على الصراع مبكرا					
أسلوب التجنب						
١٧	يتجنب المناقشة المفتوحة مع المعلمين					
١٨	يركز على النقاط التي تم الاتفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها					
١٩	يتجنب أي خلاف مع أعضاء المعلمين					
٢٠	يتنازل عن بعض النقاط تجنبا لعرقلة العمل					
٢١	يتجنب اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق نزاعا مع الآخرين					
٢٢	يحاول الإبقاء على خلافاته مع المعلمين لنفسه ليجنبهم أي مشاعر سلبية					
٢٣	يحاول تجنب الألفاظ غير الجيدة مع المعلمين					
٢٤	يتجاهل الصراع ولا يعطيه أهمية					

٢٥	يتجنب أي صدام مع المعلمين حتى لا يؤثر على العمل					
٢٦	ينسحب عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف					
٢٧	يتغيب عن الاجتماعات التي يتوقع أن تتضمن خلافات					
٢٨	يخفف من حدة الصراعات بتجاوزها					
أسلوب التعاون						
٢٩	يتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم					
٣٠	يناقش المشكلة مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرض للجميع					
٣١	يدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف المعنية لإيجاد افضل الحلول					
٣٢	يعمل بالتعاون مع الأطراف المعنية لإيجاد أفضل الحلول					
٣٣	يتبادل المعلومات مع اعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات					
أسلوب التوفيق						
٣٤	يسعى لإيجاد حل توافقي للخروج من المأزق					
٣٥	يقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات					
٣٦	يشجع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة					
٣٧	يراعي مشاعر الآخرين ويحافظ على العلاقات القائمة بينهم					
٣٨	يعمل على حل المشكلة بطرق يرضى عنها الجميع					
٣٩	يعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع					
٤٠	يتبادل الرأي مع الآخرين للوصول إلى اتفاق في حل الخلافات					
٤١	يحافظ على العلاقات مع جميع الاطراف					
٤٢	يساعد جميع الأطراف على إبراز افكارهم واهتماماتهم					
٤٣	يهتم بحل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين					
٤٤	يسيطر على نفسه ويناقش الأسباب بهدوء					
٤٥	يحث جميع اطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع النزاع					

القسم الثالث : مستوى الأداء الوظيفي:

الرجاء قراءة كل عبارة بدقة وتحديد الاختيار المناسب بوضع علامة (X).

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة، يقوم مدير المدرسة بما يأتي:						
١	يحرص على وجود خطة واضحة المعالم لجميع ممارسات					

	المعلمين في المدرسة					
٢	يحرص على مراعاة حاجات وامكانيات المدرسة عند التخطيط للأنشطة الخاصة بالمدرسة					
٣	يوزع الأدوار والمهمات على جميع المعلمين في المدرسية وفقا لقدراتهم وتخصصاتهم					
٤	يوضح للمعليمن في المدرسة المهام المتوقع منهم القيام بها					
٥	يوفر فرص التهيئة المهنية للمعليمن الجدد الملتحقين في المدرسة					
٦	يعقد اجتماعات دورية منظمة مع المعليمن في المدرسة					
٧	يستخدم الأسلوب الديمقراطي في حل الخلافات بين المعلمين في المدرسة					
٨	يحرص على توثيق العلاقات الايجابية بينه وبين المعليمن في المدرسة					
٩	يشارك المعلمين بصنع القرارات					
١٠	يتابع دوام المعلمين في المدرسة					
١١	يعد خطة زمنية لتنفيذ مهامه في المدرسة					
١٢	يعد خطة قابلة لتنفيذ النشاطات المنهجية في المدرسة					
١٣	يشارك المدرسة بشكل فعال في المسابقات التنافسية مع المدارس الأخرى					
إدارة الموارد المالية والمادية المتاحة في المدرسة، يقوم مدير المدرسة بما يأتي:						
١	يوثق كل ما يتم صرفه من أموال في المدرسة					
٢	يشكل لجنة في المدرسة لتصريف القضايا المالية					
٣	يضع خطة واضحة ومنظمة للانفاق المالي في المدرسة					
٤	يعد خطة منظمة للاستفادة من الخدمات التعليمية المساندة (المكتبة، المختبرات، ومشاغل ومختبرات الحاسوب، غرفة مصادر التعلم،... الخ)					
٥	يتابع النظافة العامة في المدرسة					
٦	يهتم بحديقة المدرسة					
متابعة تقييم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة، يقوم مدير المدرسة بما يأتي:						
١	يعد خطة لمتابعة انجازات المدرسة والمعلمين فيها					
٢	يحرص على تقويم الانجازات في المدرسة					
٣	يستخدم اكثر من نموذج لتقويم جوانب العمل في المدرسة					
٤	يحرص على تقديم تغذية راجعة فورية للمعلمين في المدرسة حول انجازاتهم					
٥	يرصد الملاحظات عن اداء المعلمين وفق سجلات خاصة					

٦	يستفيد من نتائج التقييم في التخطيط المستقبلي للمدرسة					
٧	يشجع المعلمين على التقويم الذاتي لعملهم					
٨	يتيح الفرص للمعلمين لتقويم ادائه الفني والاداري					
٩	يطور اجراءات التقويم في مدرسته بشكل مستمر					
متابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويرها، يقوم مدير المدرسة بما يأتي:						
١	يحتفظ بملفات وسجلات توثيقية تخص المناهج الدراسية المختلفة					
٢	يساعد المعلمين على تحليل المناهج والكتب المدرسية					
٣	يوفر الوسائل التعليمية المساندة للمناهج المدرسية					
٤	ينسق العمل بين معلمي المبحث الواحد					
٥	ينقل ملاحظات المعلمين حول المناهج والكتاب المدرسي للمعنين					
٦	يبلغ المعلمين بالتعديلات التي تطرا على المناهج او الكتاب المدرسي بشكل دائم وفوري					
٧	يعقد ورش عمل للمعلمين حول بعض موضوعات الكتب والمناهج المدرسية					
٨	يشجع المعلمين على اجراء البحوث الاجرائية والدراسات التربوية حول المناهج والكتاب المدرسي					
تنمية ذاته والعاملين معه مهنيا وفقا لحاجاتهم، يقوم مدير المدرسة بما يأتي:						
١	يشخص باستمرار الحاجات المهنية له وللمعلمين في المدرسة					
٢	يضع الخطط التدريبية لتنمية قدرات المعلمين في المدرسة					
٣	يضع خطة لتفعيل اداء العملين في المرافق المدرسية المختلفة					
٤	يضع خطة تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة					
٥	يحرص على تبادل الخبرات مع مديري المدارس الاخرى					
٦	يعمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية المعلمين مهنيا واكادميا					
٧	يتابع كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية					
٨	يوفر المناخ الجيد الذي يشجع المعلمين على النمو المهني الذاتي والمستدام					
٩	يوفر الحوافز المعنوية للمعلمين لحثهم على النمو المهني الثاتي					
ضبط سلوك الطلاب وإدارته، يقوم مدير المدرسة بما يأتي:						
١	يحرص على تفعيل المجالس المدرسية المختلفة					
٢	يحرص على تفعيل نشاطات الإذاعة المدرسية					
٣	يوفر كل الدعم للمرشد النفسي والتربوي لتنفيذ خططه					
٤	يعد خطة منظمة لتشجيع الطلبة على المشاركة بالنشاطات التربوية					

٥	يطلع الطلبة على الوائح والانظمة المدرسية					
٦	يعد خطة مدروسة لتعديل السلوك غير المرغوب للطلبة					
٧	يعد خطة لتعزيز السلوكيات الايجابية لدى الطلبة					
٨	يضع خططه لرعاية ذوي الحاجات الخاصة (المبدعين، بطيئي التعلم، وذوي صعوبات التعلم)					
٩	يحترم اراء الطلبة					
١٠	يعمل على توفير فرص تعلم التفكير الناقد					
١١	يعد خطة منظمة لرعاية المواهب والقدرات الخاصة لطلبة					
١٢	يضع برنامج لاستقبال الطلبة الجدد					
توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة، يقوم مدير المدرسة بما يأتي:						
١	يحتفظ بسجل للصحة المدرسية					
٢	يجري دراسات دورية للوقوف على الوضع الصحي للطلبة بالمدرسة					
٣	يحرص على توفير ادوات السلامة العامة في المدرسة					
٤	يتابع وبشكل دوري السلامة العامة في المرافق المدرسية					
٥	يراقب جودة الماد الغذائية في المقصف المدرسي					
٦	يراقب سلامة ونظافة المياه في خزانات المياه المدرسية					
المجال الاجتماعي، يقوم مدير المدرسة بما يأتي:						
١	يشكل مجلس للاباء والمعلمين في المدرسة					
٢	يشارك اعضاء المجتمع المحلي في تقيم بعض جوانب عمل المدرسة					
٣	يشارك العاملون بالمدرسة بمعظم انشطة المجتمع المحلي					
٤	يتيح للمجتمع المحلي الاستفادة من المرافق المدرسية المختلفة					
٥	يساهم العاملون بالمدرسة في عقد ورشة لتوعية افراد المجتمع المحلي					
٦	يطلع اولياء الامور بشكل مستمر ومنظم على وضع ابناهم					
٧	يعقد لقاءات دورية بين المعلمين واولياء امور الطلبة					
٨	يشارك افراد المجتمع المحلي في وضع الخطة العامة للمدرسة					
٩	يدعو افراد المجتمع المحلي بشكل دوري لحضور نشاطات وفعاليات الممدرسة					
١٠	يحرص على توفير فرص التعاون مع اولياء الامور في تقديم الدعم المادي للمدرسة					
١١	يحرص على إقامة جسور المودة والصداقة مع اعضاء المجتمع المحلي					

الملحق (٤)

خطاب تسهيل مهمة الطالبة الصادرة عن الجامعة الهاشمية إلى وزير التربية والتعليم



The Hashemite University
Faculty of Educational Sciences

الجامعة الهاشميـــة
كلية العلوم التربوية

الرقـم: ٢٠١٣/١/١/٧
التاريخ: ٢٠١٣/٥/٢٦

عطوفة مدير تربية وتعليم منطقة الرصيفة الأكرم

تحية طيبة، وبعد،

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم لتسهيل مهمة الطالبة "زينب أحمد مشاقبة" /إدارة تربوية/كلية العلوم التربوية/الجامعة الهاشمية لاستكمال متطلبات رسالة الماجستير المعنونة بـ:

"أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية الرصيفة من وجهة نظر معلميهم"

وذلك من خلال توزيع الاستبانة الخاصة بالرسالة على المعلمين والمعلمات في المدرس الحكومية التابعة لمديريتكم الموقرة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم مع الجامعة الهاشمية وطلبتها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

عميد كلية العلوم التربوية

الدكتور أيمن العمـــري



٢٠١٤/٢/٦

الزرقاء – هاتف (٣٩٠٣٣٣٣) فاكس (٢٨٢٦٦١٣) ص.ب (١٥٠٤٥٩) الرمز البريدي (١٣١١٥) الزرقاء / الأردن
مكتب الارتباط: عمان / هاتف (٥٣٣٩١٥٢) فاكس (٥٣٣٦٨٥٤) الجبيهة – الأردن
e-mail: huniv@hu.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية و التعليم
مديرية التربية و التعليم للواء الرصيفة

الرقم ر ٧ / ١٣ / ٢٢٢٩
التاريخ: ٥ /١٤٣٥/٥هـ
الموافق: ٦ /٢٠١٤/٣م

مديرو ومديرات المدارس الثانوية

الموضـوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشـــارة إلـى كتـاب الجامعـة الهاشـمية / كليـة العلـوم التربويـة رقـم ٢٠١٣/١/١/٧ تاريــخ ٢٠١٣/٥/٢٧م تقوم الطالبة : زينب احمد مشاقبه ، باجراء دراسة عنوانها " اساليب ادارة الصراع وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي لدى مــديري المــدارس الحكوميــة التابعــة لمديريــة تربيــة الرصــيفة مــن وجهــة نظــر معلمــيهم " وذلـك اسـتكمالاً لمتطلبـات الحـصول علـى درجـة الماجـستير تخـصص ادارة تربويـة مـن الجامعـة الهاشـمية ، ويحتاج ذلك الى تطبيق استبانه على عينه من معلمي مدارسكم .

يرجـى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة و تقديم المساعدة الممكنة لها.

واقبلوا وافر الاحترام،

مدير التربية والتعليم

هايل حسين علي مهاوش

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة / قسم الإشراف والاسناد التربوي
نسخة / ر.ق الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة
نسخة / الديوان
م٠ك ٣/٦

الرصيفة- شارع ياجوز هاتف: (٠٥/٣٧٤٥٠٦٠ ، ٠٥/٣٧٤٥٠٦١ ، ٣٧٤٥٠٦٢ /٠٥) فاكس:(٣٧٤٢٤٨٧/ ٠٥) ص . ب :(٤١٨)

Abstract

Techniques of organizational conflict management among public secondary school principals at Rusaifa borough and its relationship to their level of job performance from the teachers' point of view

Preparation
Zainab Ahmad Hamdan Mashaqbeh

Supervisor
Dr. Aieman Ahmad Al-Omari
Associate Professor

The study aimed at the explore of the Techniques of organizational conflict management among public secondary school principals at Rusaifa borough and its relationship to their level of job performance from the teachers point of view**.**

To achieve the study objectives, the researcher used the descriptive analytical approach, the study sample consisted of (400) teachers, out of them (180) males and (220) female teachers, distributed among (28) schools, out of which (15) schools for girls and (13) for boys. The researcher used two questionnaires: The first measure the conflict management methods followed by the public high schools' principals in Rusaifa district. It consists of (45) items distributed into fine dimensions: (appeasement, avoidance, dominance, cooperation, conciliation). The second questionnaire; it was for the measurement of job performance level of the principals from teachers' point of view, consisted of (74) items distributed into eight dimensions: (human resources management, financial and material resources management, follow up of the assessment of technical and administrative events in the school, follow of curricula implementation, self and coworkers development, student discipline and behaviour control, provision of a safe and healthy environment for the students, and the social domain). The study concluded the following results:

- Technique most practiced among principals of public secondary schools in the Rusaifa borough from teachers' point of view is the cooperation where it was in high degree.
- The practice techniques of conflict management of public secondary school principals in Rusaifa borough from the point of view of teachers in descending order as follows (cooperation, conciliation, appeasement, avoidance, and domination techniques).
- The level of job performance of public secondary school principals in Rusaifa borough; in follow-up the management of financial and material resources from the teachers' point of view is the highest.
- No statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$), between the average estimates of the sample to the techniques of conflict

management of the principals of public secondary schools in the Rusaifa borough attributed to the following variables (sex, specialty, qualification, and experience).

- No statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$), between the average estimates of the sample to the level of job performance of the principals of public secondary schools in the Rusaifa borough attributed to the following variables (sex, specialty, qualification, and experience).
- The existence of a positive correlation statistically significant at the level of significance ($\alpha \leq 0.01$) between the average estimates of the sample to the techniques of conflict management of the principals of public secondary schools in the Rusaifa borough and the job performance level from the teachers' point of view.

The researcher concluded with the following recommendations:

- Attention by the secondary school principals to use the method of "cooperation" as one of the methods of organizational conflict management so that school principals work in collaboration with faculty members, and interested parties to find the best solutions to the administrative and educational problems within the school environment
- Training of secondary school principals on how to use the techniques of conflict management, and work to provide them with the knowledge and skills needed to manage conflicts, enabling them the ability to choose the best way to deal with it positively
- Encourage secondary school principals to develop themselves and their staff according to the professional and educational needs, and development of mechanisms and procedures that enhance motivation toward work; so as to raise the level of job performance level for principals and their teachers.